

RICHARD KOCH

QUẢN LÝ

8



20



Mười cách để trở thành nhà lãnh đạo hoàn hảo

Lời tựa

Khi công việc thoải mái, cuộc sống sẽ vui vẻ!

Khi công việc là nghĩa vụ, cuộc sống sẽ như tù đày.

The Lower Depths, Maxim Gorky

Bạn muốn đơn giản hóa công việc và cuộc sống của mình? Khối lượng công việc bạn phải đối mặt lớn đến nỗi bạn thường chậm tiến độ? Dường như công việc kiểm soát bạn, chứ không phải ngược lại?

Nếu vậy, bạn không phải là người duy nhất. Rất nhiều nhà quản lý – đặc biệt là trong các giai đoạn khó khăn này – cảm thấy như vậy.

Nhưng có một giải pháp, và giải pháp đó không chỉ cải thiện kết quả của bạn theo cấp số nhân mà còn giúp bạn đạt được điều đó bằng cách làm việc “ít chăm chỉ hơn”.

Đúng vậy.

Câu trả lời là trở thành một nhà quản lý hiệu quả hơn. Và cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn cách làm điều đó. Nó cũng sẽ chỉ cho bạn cách tận hưởng công việc và xây dựng một sự nghiệp hoàn thiện mà không bị căng thẳng hay phải làm thêm giờ. Và cách để đạt được những mục tiêu xa hơn những gì bạn đang làm hiện tại mà không phải chối bỏ bản thân, hay nói dối gia đình và bạn bè.

Bằng cách nào để làm tất cả những điều này?

Hầu hết các công ty và chắc chắn là gần như tất cả những nhà quản lý đều chú trọng đầu vào hơn là đầu ra. Họ nhìn vào các quy trình – 1001 nhiệm vụ mà bạn phải làm hàng tuần. Tuy vậy họ nên nhìn vào kết quả – đặc biệt là những gì cho ra kết quả tốt nhất. Nhưng vì cuốn sách này sẽ chỉ ra điều đó nên khi bạn thực sự soi xét điều gì cho ra kết quả tốt, thì câu trả lời rất đáng ngạc nhiên.

Như bạn sẽ khám phá ra, thì hầu hết các kết quả tốt có được thông qua các hành động và năng lượng tương đối nhỏ. Nhưng sự đầu tư nhỏ cho ra kết quả lớn thường bị lấp đi bởi sự đầu tư lớn cho ra một vài kết quả tốt và rất nhiều kết quả tồi tệ. Các công ty và nhà quản lý thường nhìn vào các con số trung bình, chứ không phải các phần bên ngoài và các giới hạn cực đoan. Nhưng thật đáng ngạc nhiên là những điều đó mới thực sự quan trọng.

Chúng tôi biết điều này vì một nguyên tắc kinh tế mới lạ được đưa ra hàng trăm năm trước bởi nhà kinh tế học người Ý, Vilfredo Pareto. Từ đó, nó đã được chứng minh bởi vô số các nhà kinh tế học và chiến thuật gia kinh doanh. “Quy tắc Pareto” – hay, như tôi gọi là Nguyên lý 80/20 (hoặc đơn giản là Nguyên lý đó) – là sự quan sát mà nếu bạn chia thế giới thành các nguyên nhân và kết quả, thì một số ít các nguyên nhân (khoảng 20%) gần như luôn dẫn đến hầu hết các kết quả (khoảng 80%). Vì vậy, một số ít người chịu trách nhiệm cho gần như toàn bộ sự tiến bộ của con người (và cả các thảm họa của con người nữa). Một vài người đi xe máy gây ra phần lớn các tai nạn giao thông. Một vài nhà quản lý quyết định sự thành công hay thất bại của công ty. Hết lần này đến lần khác, một vài sản phẩm, người tiêu dùng và quyết định đã góp phần vào phần lớn lợi nhuận của công ty. Bằng cách tập trung vào một số khách hàng và sản phẩm quan trọng – bằng cách bán nhiều hơn mặt hàng lợi nhuận cao cho khách hàng lợi nhuận cao – việc nhân lợi nhuận lên gấp nhiều lần là hoàn toàn có thể.

15 năm trước, tôi đã viết một cuốn sách mở rộng việc áp dụng Nguyên lý 80/20 vào cuộc sống của mỗi cá nhân. Trong cuốn sách mới này, tôi đề cập đến đời sống công việc của những nhà quản lý, và số việc ít ỏi họ cần làm để đạt được kết quả tối đa. Trước hết, tôi sẽ giới thiệu về Nguyên lý và giải thích cách nó hoạt động. Tuy nhiên, về mặt bản chất, đây là một cuốn sách rất thiết thực, nó sẽ cho bạn biết cách áp dụng Nguyên lý và thực hành một cách dễ dàng và đơn giản nhất. Nếu bạn dị ứng với số má, bạn có thể bỏ qua Chương hai, nó tập trung vào bản thân Nguyên lý (dù vậy nó không đòi hỏi bất cứ kiến thức nào trước đó, hoặc sự hứng thú đối với kinh tế và số liệu).

Trái tim của cuốn sách là Phần hai, khi nó cung cấp cho bạn 10 cách để trở thành một nhà quản lý hiệu quả. Hãy an tâm rằng cả 10 kỹ thuật đó đều được dựa trên một nguyên tắc tinh tế đã được chứng minh, kể cả khi chúng hoạt động theo một cách kỳ lạ và phản trực quan.

Một nửa cuộc chiến khiến bạn trở thành một nhà quản lý hiệu quả hơn, chỉ đơn giản là bạn hiểu được thế giới hỗn loạn mà chúng ta sống – nơi hầu hết các cố gắng chỉ phí thời gian nhưng một vài sáng tạo được lựa chọn tốt sẽ làm thay đổi cuộc sống của bạn và người khác. Khi đọc qua cuốn sách, bạn sẽ khám phá ra nhiều điều đáng kinh ngạc làm thay đổi quan điểm của bạn về cuộc sống và công việc. Ví dụ:

- Các nhà quản lý cần một đòn bẩy nếu họ muốn biến một nỗ lực nhỏ thành một kết quả lớn. Chúng ta sẽ xem bảy nguồn của đòn bẩy, một số khá rõ ràng, còn một số thì không, nhưng tất cả đều được sử dụng ít hơn mức cần thiết.
- Các nhà quản lý thành công nhất không chỉ giúp bản thân mình. Họ còn giúp người khác – đặc biệt là những người không biết về nhau vì họ ở trong những thế giới khác nhau – kết nối với nhau.
- Các nhà quản lý được tôn trọng (và yêu quý) thường dành một ít thời gian mỗi tuần để động viên, hỗ trợ và hướng dẫn nhân viên của họ. Bạn sẽ nhanh chóng thấy rằng kết quả về mặt hiệu suất và tinh thần của đội sẽ lớn hơn rất nhiều so với nỗ lực cần có.
- Các nhà quản lý hiệu quả cũng giải phóng nhân viên của mình, cho họ tự do làm việc mà họ giỏi nhất. Nhưng cần chú ý rằng đây không phải là một lựa chọn mềm mỏng. Nó đòi hỏi sự trung thực tuyệt đối và sự rộng mở từ cả hai phía cũng như việc thực thi các tiêu chuẩn cao.
- Các nhà quản lý không nhất thiết phải thiếu thời gian – trong một thế giới bận rộn đến từng giây, họ vẫn có thể giàu có về mặt thời gian.

- Sự nghiệp thành công có thể được cô đọng lại thành một vài quyết định không thường xuyên nhưng thiết yếu.
- Sự tiến bộ vượt bậc tới từ việc ghép sự lười nhác được nuôi trồng với các suy nghĩ thông minh và tham vọng tột độ.

Trong số 10 cách để trở thành một nhà quản lý tài giỏi, có một số cách rất dễ làm. Một số khác đòi hỏi công sức, nhưng về mặt sẵn sàng thay đổi bản thân, chứ không phải kiểu nỗ lực truyền thống là làm việc quần quật và tiến về phía trước một cách mù quáng. Tất cả 10 cách cho ra kết quả về lâu dài, không chỉ về mặt tài chính mà còn về cảm giác hài lòng với bản thân vì bạn đang khiến cho cuộc sống của người khác trở nên tốt hơn.

Điều này nghe có vẻ tốt quá mức. Vậy có điều gì cần phải lưu ý không?

Sự thật là có ba điều cần bạn lưu ý.

Để cách này có hiệu quả với bản thân, đầu tiên bạn phải sẵn sàng loại bỏ các suy nghĩ và thói quen làm việc cũ. Bạn cần dừng việc chạy theo số đông và bắt đầu nghĩ mọi thứ cho bản thân. Điều này có thể rất khó cho tới khi bạn làm quen được.

Điều thứ hai là bạn phải làm đúng công việc, trong đúng công ty, với đúng kiểu sếp. Nói chung, điều này có nghĩa là bạn sẽ có được quyết định tạo nên điều khác biệt trong một công ty khuyến khích tự do và sáng tạo thay vì chèn ép nó. Thật không may, hầu hết công việc và công ty không khớp với các tố chất này. Nhưng vẫn có một số công ty phù hợp, và chúng cũng khá dễ tìm. Các công ty này thường cực kỳ thành công, phát triển trong khi hầu hết các đối thủ cạnh tranh đều dậm chân tại chỗ hoặc đi xuống, và họ có các nhân viên rất vui vẻ.

Điều thứ ba là bạn phải muốn làm gì đó với bản thân. Và khi nói điều đó, ý tôi là bạn phải *thật sự* muốn làm, bằng cả trái tim và tâm

hồn. Không quan trọng bạn muốn làm gì, miễn là bạn phải nghiêm túc với nó.

Nếu ba điều này không làm bạn phật ý, hãy đọc tiếp. Như Karl Marx, một trong những triết gia tài ba nhất thế kỷ XIX đã nói trong một bối cảnh khác, thì bạn chẳng có gì để mất ngoài những xiềng xích của bản thân.

Và bạn có một thế giới tuyệt vời để chiến thắng!

Lời mở đầu

Hơn một năm trước, tôi đã đọc lại cuốn *Nguyên lý 80/20* đến lần thứ mười. Tôi cũng tình cờ được làm việc với các nhà quản lý từ một vài trong số những công ty lớn nhất thế giới, và tôi đã rất ngạc nhiên bởi việc họ áp dụng Nguyên lý này rất ít. Khi nói chuyện, rõ ràng họ biết về Nguyên lý 80/20, nhưng cách họ quản lý cho thấy họ đã không áp dụng sức mạnh thực tế của nó.

Vì vậy tôi đã viết cho Richard và yêu cầu ông viết cuốn sách bạn đang cầm trên tay bây giờ.

Tại sao tôi lại làm vậy?

Vì tôi muốn thấy nhiều Nhà quản lý 80/20 trên thế giới hơn. Nhiều hơn nữa.

Điều đó có nghĩa là gì?

Tôi muốn các nhà điều hành đạt được những kết quả tuyệt vời, thay đổi công ty của mình và giúp những người họ dẫn dắt làm việc tốt nhất, đồng thời cảm thấy bản thân mình đang sống, được thỏa mãn và hạnh phúc. Hơn tất cả, tôi muốn thấy cách làm việc của chúng ta thay đổi, để mọi người nhận ra rằng những kết quả phi thường có thể đạt được với những nỗ lực thông thường – nếu ta thật sự quan tâm đến việc đạt được những kết quả đó.

Ưu điểm của cuốn sách này là nó cực kỳ thực tế. Bạn sẽ bắt đầu áp dụng những bài học ngay sau khi đọc chúng. Bạn đã sẵn sàng đưa cuộc sống và công việc lên mức tiếp theo chưa?

Điểm nổi trội của Nguyên lý 80/20 là rất phản trực quan. Còn điểm nổi trội của Richard Koch là anh biến thứ phản trực quan trở nên rất dễ hiểu.

Đồng thời, bạn cũng nên hiểu được rằng, trong khi Richard khiến việc đạt được thành tựu lớn trở nên dễ dàng nhất có thể thì bạn sẽ không thể đạt được các mục tiêu vĩ đại mà không có sự cố gắng phi thường. Vấn đề ở đây là sự cố gắng phi thường này không nhất thiết phải lặp đi lặp lại. Nó không nhất thiết phải phá hủy tâm hồn. Nó không nhất thiết phải đi ngược lại với các giá trị của bạn. Nó không nhất thiết phải khiến bạn mạo hiểm đánh đổi chính mình hay người mình yêu thương. Mà thật ra, tất cả những điều này cho thấy bạn đang đi sai hướng.

Sự cố gắng phi thường mà cuốn sách này khuyến khích nằm trong tâm trí. Bạn đã sẵn sàng để *nghĩ* theo một cách mới, ở một mức độ mới chưa? Nếu đã sẵn sàng, hãy chuẩn bị tinh thần ngồi dưới chân của một trong những bậc thầy. Anh ta sẽ dạy bạn cách sử dụng các đòn bẩy hiệu quả nhất mà bạn có, bao gồm rất nhiều thứ bạn nghĩ rằng nằm ngoài tầm với của mình.

Nếu bạn áp dụng những điều học được trong cuốn sách này vào thực hành, bạn sẽ thấy đó là nỗ lực thú vị nhất mà mình đã từng bỏ ra, không chỉ dành cho bạn mà còn cho cả những người xung quanh nữa. Khi được tiếp nhận đúng cách, Nguyên lý 80/20 sẽ cải thiện cuộc sống cho tất cả mọi người.

Tôi đã rất thích thú theo dõi cuốn sách này phát triển, và đó là một đặc quyền để được nhìn Richard làm việc, xem các ý tưởng của anh phát triển và quan sát niềm đam mê giúp đỡ bạn, giúp đỡ độc giả của anh. Đây là một cuốn sách sẽ giúp bạn trở nên tốt hơn và nó sẽ dẫn lối để bạn giúp đỡ người khác có được cuộc sống tốt nhất.

Đọc cuốn sách, bạn sẽ thích nó. Áp dụng cuốn sách vào cuộc sống, bạn sẽ thấy nó làm thay đổi cuộc sống của mình.

Mọi người đều muốn làm việc cho Nhà quản lý 80/20.

Chẳng phải đã đến lúc bạn trở thành nhà quản lý như vậy sao?

Matthew Kelly
Singer Island, Florida
Tháng Sáu, 2012

Tóm tắt

Nhà quản lý 80/20 hoàn thiện

Nếu bạn muốn có một phẩm chất, hãy hành động như thể bạn đã có nó.

William James⁽¹⁾

Một phẩm chất sáng ngời sẽ góp phần làm tỏa sáng một phẩm chất khác, hoặc giúp làm mờ đi những thiếu sót rành rành của nó.

William Hazlitt⁽²⁾

Nhà quản lý 80/20 có thể là tất cả những gì tôi nói tới trong cuốn sách này – điều tra, siêu kết nối, đôn bẫy, giải phóng, hướng dẫn, đi tìm ý nghĩa, nhiều thời gian, đơn giản hóa, lười biếng và chiến lược. Nhưng tôi chưa bao giờ gặp nhà quản lý nào hoàn toàn sở hữu tất cả các phẩm chất đó. Một điều không thể tránh khỏi là bạn sẽ có thiên hướng về một vài trong số chúng hơn một số khác. Về mặt cá nhân, sau nhiều năm cố gắng, tôi vẫn không đạt điểm quá cao về khoản lười biếng hay hướng dẫn. Như Nguyên lý luôn nói, có thể tốt hơn cho bạn nếu khiến cho những sở trường của mình trở nên mạnh hơn và không quá lo về việc sửa những khuyết điểm. Chúng ta nên xem mười phẩm chất này là những cách khác nhau để trở thành Nhà quản lý 80/20, hơn là đòi hỏi việc phải thành thạo tất cả. Trở thành nhà quản lý tốt nhất với chỉ một cách sẽ vẫn làm thay đổi công việc và sự nghiệp của bạn.

Phẩm chất quản lý	Thử thách ngắn hạn	Lợi ích dài hạn
Điều tra	Thấp	
Siêu kết nối	Thấp	Cao
Hướng dẫn	Thấp	Cao
Đòn bẩy	Thấp tới trung bình	Cao
Giải phóng	Trung bình	Rất cao
Đi tìm ý nghĩa	Trung bình	To lớn
Nhiều thời gian	Trung bình tới cao	Rất cao
Đơn giản hóa	Trung bình tới cao	Rất cao
Lười biếng	Cao	To lớn
Chiến lược	Cao	To lớn

Tuy vậy, tất cả những phẩm chất đó đều quan trọng đối với việc quản lý siêu hiệu quả. Thành thạo mỗi thứ có thể là một thử thách ngắn hạn, nhưng những lợi ích dài hạn to lớn đến mức công sức bạn bỏ ra sẽ sinh lợi gấp mười hoặc hàng trăm lần trong suốt sự nghiệp của bạn.

Hãy tóm tắt lại những khía cạnh chính của 10 cách.

Điều tra

- Ngoại trừ trẻ con và thám tử, rất ít người dành cuộc đời họ để đặt ra các câu hỏi. Nhưng các nhà quản lý nên làm vậy.
- Thế giới không như vẻ ngoài của nó. Mọi người thường tập trung vào mức trung bình, nhưng kinh doanh được thúc đẩy bởi cực hạn. Bên dưới mức trung bình là một số ít các yếu tố cực tốt và rất nhiều các yếu tố trung bình hoặc tệ hại. Vấn đề là bạn phải xác định cái nào là cái nào.
- Một vài câu hỏi luôn đáng để đặt ra. Ví dụ:
- Có một vài sản phẩm hay khách hàng siêu sinh lợi hay không? (Câu trả lời là có)

- Ý tưởng mạnh mẽ nào có thể đẩy mạnh việc kinh doanh và sự nghiệp của tôi?
- Ai đang đạt những kết quả tốt và bằng cách nào?
- Tôi có thể làm một thứ quan trọng tốt hơn gấp 10 hoặc 20 lần như thế nào?
- Tôi có thể đạt được nhiều hơn với ít hơn rất nhiều như thế nào?
- Ai là khách hàng quan trọng nhất của tôi?
- Thứ nào đang cản đường tôi nhiều hơn mọi thứ khác?

Siêu kết nối

- Những bước ngoặt trong cuộc đời ta rất hiếm. Thật kỳ lạ, chúng thường tới từ những người làm nền cho cuộc sống của chúng ta, hoặc thậm chí là từ những người mà ta đã quên đi sự tồn tại của họ.
- Trong trò xổ số của cuộc đời, chúng ta có thể có được với giá cao một vài “tấm vé đỏ” – những bằng cấp, kinh nghiệm lâu năm và làm việc chăm chỉ. Nhưng chúng ta cũng có thể có được gần như vô hạn các “tấm vé xanh” giá thấp – những kết nối yếu với những người có hoàn cảnh khác ta. Bất cứ tấm vé xanh nào cũng có thể cung cấp những thông tin khiến cuộc sống của bạn thay đổi.
- Lợi ích lớn nhất đến từ và đi tới những người thường xuyên kết nối hai trong số những liên lạc của mình với nhau. Những “người siêu kết nối” này đứng một cách tự nhiên tại điểm kết nối giữa những ý tưởng sáng tạo và những cơ hội mới.
- Chúng ta sống trong một “thế giới nhỏ” vì những người siêu kết nối gắn những vùng riêng biệt lại với nhau. Những người siêu kết nối rất hiếm nhưng cực kỳ có ảnh hưởng và đem lại nhiều lợi ích cho xã hội.

- Rất dễ để trở thành một Nhà quản lý Siêu kết nối và phần thưởng sẽ rất lớn so với công sức bỏ ra.

Hướng dẫn

- Những cấp trên cũ mà bạn từng yêu quý thường là những người đã dạy bạn một điều gì đó. Họ là những Nhà quản lý Hướng dẫn.
- Các Nhà quản lý Hướng dẫn thường rộng mở về cả sai lầm cũng như thành công của bản thân.
- Ai cũng cần sự động viên và chỉ bảo. Không thể đạt kết quả tốt mà không có những điều này.
- Nhiều người tin rằng hướng dẫn là một việc to tát. Về kết quả thì đúng là như vậy, nhưng về thời gian và năng lượng bỏ ra thì không. Một vài phút mỗi tuần, vào đúng thời điểm và với đúng câu giành cho đúng người, có thể tạo nên sự khác biệt hoàn toàn. Bạn có thể tạo ảnh hưởng lớn với công sức rất nhỏ.
- Hãy để ý đến các dấu hiệu nhỏ đồng nghiệp đưa ra, điều này sẽ cho thấy khi nào họ cần sự ủng hộ.
- Hãy đợi đúng lúc mọi người làm tốt một việc và hãy chân thành khen ngợi họ.
- Hãy dùng mọi cách để giúp nhân viên đạt kết quả tốt hơn.
- Bắt đầu một kim tự tháp hướng dẫn – yêu cầu mỗi thành viên trong số nhân viên mà bạn hướng dẫn hãy hướng dẫn hai đồng nghiệp của họ.
- Khi tự mình tìm kiếm người hướng dẫn, hãy tiếp cận người mà bạn thực sự muốn, lắng nghe những gì họ nói, yêu cầu giúp đỡ khi bạn thực sự cần, đừng đòi hỏi quá nhiều thời gian của họ và trả lễ bằng một thứ gì đó.

- Hướng dẫn đạt hiệu quả nhất khi nó dễ chịu.

Đòn bẩy

- Khi chúng ta thực sự quan tâm đến những gì mình muốn đạt được, tiềm thức sẽ làm việc để đưa ra câu trả lời.
- Tưởng tượng ra thành công. Nếu bạn không thể làm điều đó trong công việc hiện tại, hãy tìm một môi trường bạn thấy tự tin hơn.
- Đạt thành công trong ngành của bạn bằng cách tái sử dụng và kết hợp các ý tưởng đã có hiệu quả trong các hoàn cảnh khác.
- Giảm số lượng quyết định bạn phải đưa ra ít nhất là 90%, nhưng tăng thời gian bạn dùng để đưa ra những quyết định quan trọng.
- Sự thiếu tin tưởng dẫn đến thiếu hiệu quả trầm trọng, trong khi một môi trường nhiều niềm tin cho phép nhiều thứ được làm một cách nhanh chóng và dễ chịu.
- Chỉ tuyển và làm việc với những người hạng “A”. Đừng đặt ra ngoại lệ nào.
- Tối đa hóa việc sử dụng nguồn vốn công ty. Nếu một dự án hứa hẹn sinh lợi khổng lồ, hãy đầu tư càng nhiều càng tốt. Các nhà khởi nghiệp đối mặt với những rủi ro lớn hơn rất nhiều, chi phí cao hơn và sự mất kiểm soát khi họ tăng đầu tư nguồn vốn. Đối với nhà quản lý thì không như vậy.

Giải phóng

- Vào 1960, Douglas McGregor quan sát rằng có hai cách quản lý. Giả thuyết X dựa trên việc ra lệnh và kiểm soát, cho rằng con người sẽ không làm việc trừ khi họ được giám sát kỹ và thúc đẩy bằng tiền. Giả thuyết Y cho rằng con người được thúc đẩy bởi sự

tò mò, mong muốn hợp tác và sự hài lòng về kỹ năng của bản thân.

- Trong bất cứ hoạt động kinh doanh nào mà sự sáng tạo có tầm quan trọng, thì giả thuyết Y là “20% giải pháp” đem lại hơn 80% kết quả.
- Tuy nhiên nhiều công ty, kể cả những công ty thành công trong những ngành thú vị vẫn theo giả thuyết X.
- Việc làm một nhà quản lý theo giả thuyết Y trong một công ty theo giả thuyết X là bất khả thi, vì vậy đừng cố thử.
- Đòi hỏi phải có sự nỗ lực để giải phóng thay vì kiểm soát nhóm của bạn. Là một Nhà quản lý Giải phóng không phải là một lựa chọn yếu mềm. Nó đòi hỏi sự chân thật, cởi mở, và sự củng cố của những tiêu chuẩn cao, nhưng nó đem lại phần thưởng rất lớn.

Đi tìm ý nghĩa

- Chúng ta tìm kiếm ý nghĩa trong cuộc sống và công việc thông qua việc tận dụng tiềm năng của bản thân.
- Quản lý là một lời kêu gọi sáng tạo, đủ tầm cỡ cho những truyền đạt cá nhân.
- Trong kinh doanh, một người có thể có ảnh hưởng lớn hơn một người bình thường đến hàng trăm lần. Những đột phá đến từ một thiểu số rất nhỏ các ý tưởng, tập đoàn, sản phẩm, quy trình, khách hàng và cá nhân. Trong hoàn cảnh này, Nguyên lý thiên về 99/1 hơn là 80/20.
- Những sáng tạo và cảm hứng cá nhân là những tài nguyên cực kỳ hiếm và quý. Những thành công thực sự và đáng giá nằm trên những thành quả có giá trị với nhiều người khác.

- Ý nghĩa cũng phụ thuộc vào Nguyên lý. Một vài người tìm thấy ý nghĩa thực sự trong công việc góp phần vào sự tiến bộ của thế giới.

Nhiều thời gian

- Trong hàng thế kỷ, thời gian và kết quả bị giam cầm cùng nhau. Nhưng giờ đây sự liên kết đó đã bị phá vỡ. Những kết quả có giá trị không bị giới hạn hay đo lường bởi giờ giấc.
- Thí nghiệm đã chứng minh rằng sự thoải mái sẽ làm tăng giá trị chuyên nghiệp. Ít giờ hơn đồng nghĩa với những kết quả tốt hơn. Tuy vậy hầu hết các nhà quản lý hành động như thể điều này không đúng. Họ vẫn làm việc nhiều giờ cho dù nó có tác động tiêu cực tới kết quả của họ.
- Nếu áp dụng mẫu 80/20, chúng ta có thể làm việc một tuần hai ngày và đạt được 60% nhiều hơn so với khi làm việc một tuần năm ngày. Nhưng với những công việc quản lý lâu năm, hay các hoạt động sáng tạo, đó vẫn là một sự đánh giá thấp. Một vài hành động hoặc quyết định quan trọng mỗi tuần, mỗi tháng hoặc mỗi năm có thể thêm vào 99% (hoặc hơn thế) giá trị trong 1% (hoặc ít hơn thế) thời gian.
- Những giải thích có tính hệ thống về cách các nhà quản lý làm việc cho thấy hầu hết họ đều thích vật lộn. Họ *thích* những sự can thiệp và khủng hoảng. Rất khó để chống lại những thứ gây xao lãng và chỉ làm việc với những thứ quan trọng, vì vậy rất ít nhà quản lý làm điều đó.
- Đòi hỏi kỷ luật và sự không thỏa hiệp để thay đổi xu hướng, nhưng làm vậy sẽ dẫn đến kết quả trong cuộc sống và công việc tốt hơn rất nhiều.

Đơn giản hóa

- Những nhà quản lý thành công nhất có xu hướng lấy một bức tranh phức tạp và biến nó thành một thứ đơn giản, dễ nhìn, dễ nhớ.
- Đa số các nhà quản lý thích sự rắc rối, vì vậy đơn giản hóa rất khó vì nó đi ngược lại phương thức quản lý. Tuy nhiên, sẽ trở nên dễ hơn rất nhiều khi chúng ta thừa nhận và bỏ công sức để sửa xu hướng thích phức tạp hóa quá mức mọi việc.
- Tránh các vấn đề không thể đơn giản hóa. Thay vào đó, tập trung vào một vài vấn đề quan trọng có thể được đơn giản hóa và đem lại các kết quả mạnh mẽ.
- Các giải pháp không đòi hỏi bạn phải hiểu được tất cả các nguyên do của những câu đố kinh doanh. Kể cả khi ta không chắc ta có giải pháp đơn giản đúng đắn, nhưng ta có thể thử nghiệm.
- Thử thách lớn nhất với bất cứ công ty dựa trên sáng tạo sản phẩm nào là đơn giản hóa sản phẩm, khiến chúng rẻ hơn và dễ dùng hơn. Đơn giản hóa sản phẩm rất khó khăn nhưng nó là một cách chắc chắn để mở rộng và thống lĩnh thị trường.
- Hãy bắt đầu mỗi ngày và mỗi tuần với một mục tiêu đơn giản.
- Đơn giản hóa là nghệ thuật bị bỏ rơi nhiều nhất. Nó mở ra cánh cửa giúp giải quyết những vấn đề trước đó không thể đối phó, cho phép đội của bạn có thể vượt qua chúng. Đơn giản hóa chính là lãnh đạo.

Lười biếng

- Lười biếng là con đường đi tới tiến bộ, nhưng chỉ khi nó đồng hành với suy nghĩ thông minh và tham vọng cao.
- Những nhà quản lý lười biếng, thông minh là những cấp trên và CEO tốt nhất.

- Sự lười biếng củng cố sự kén chọn, và thành công đòi hỏi phải kén chọn. Chúng ta đạt được nhiều nhất khi có thời gian và sự thoải mái để tập trung vào những đột phá và quyết định lớn.
- Tất cả việc làm ăn thành công đến từ một vài quyết định quan trọng, được đưa ra không thường xuyên.
- Sự lười biếng có sẵn không đáng để khâm phục. Những Nhà quản lý Lười biếng tài giỏi nhất đã đạt được sự lười biếng bằng cách luyện tập nó trong nhiều năm.

Chiến lược

- Các Nhà quản lý Chiến lược tạo nên những cách kinh doanh tốt hơn rất nhiều trong ngành của họ.
- Họ nghĩ và tạo ra một mô hình kinh doanh siêu việt, một chiến lược để đạt được nó, và họ có quyết tâm cùng lòng dũng cảm để biến nó thành hiện thực.
- Các nhà quản lý xây dựng lại ngành của mình thường:
 - ◇ Mang một mẫu người mới vào ngành;
 - ◇ Nâng cao sự hợp tác lên rất nhiều;
 - ◇ Tạo ra một mô hình cắt giảm chi phí và làm tăng lợi nhuận;
 - ◇ Thu hút khách hàng theo một cách mới hoặc
 - ◇ Biến mình thành thương hiệu và hình mẫu của tổ chức.

Điều gì thống nhất tất cả các cách để trở thành Nhà quản lý 80/20?

Khi giảm thiểu Nhà quản lý 80/20 xuống thành một tập hợp các phẩm chất và hành vi, có một nguy cơ của việc không nhìn được tổng thể, phức tạp hóa quá mức một thứ thực sự đơn giản và bắt buộc. Bản chất của Nhà quản lý 80/20 là sự quan tâm đến kết quả và sự tôn trọng những điều dẫn đến chúng bị lu mờ trong cuộc sống.

Làm Nhà quản lý 80/20 có nghĩa là mỗi ngày bạn phải suy nghĩ: mục tiêu *lớn* nào mình có thể đạt được với nỗ lực tương đối *nhỏ*? Cả hai thành phần – tham vọng và sự dễ dàng – rất cần thiết cho việc sống và làm việc dựa trên kết quả. Các nhà quản lý làm việc quá nhiều và bỏ qua tổng thể sẽ không đạt được thành công lớn. Các nhà quản lý có cảm hứng khiêm tốn cũng không thể.

Nếu chúng ta không thể đạt được kết quả tốt với công sức hợp lý thì càng không thể đạt được kết quả tuyệt vời từ việc cố gắng hơn nữa. Thường thì chúng ta cố gắng ít hơn hoặc thậm chí là từ bỏ trước khi chúng ta có thể đạt được một thứ tuyệt vời. Điều này không có nghĩa thử làm một thứ kém cỏi hơn mà là làm một điều khác và lý tưởng hơn là siêu việt; hoặc tìm một cách khác để tiếp cận mục tiêu ban đầu. Không phải tất cả mọi thứ đều không đòi hỏi công sức, nhưng mỗi Nhà quản lý 80/20 nên dành thời gian của mình để làm một thứ mà họ có thể làm *tốt hơn và dễ hơn rất nhiều* so với bất cứ đồng nghiệp nào. Và sẽ còn tốt hơn nếu nhà quản lý đó có thể làm tốt điều đó và dễ hơn bất cứ ai trên thế giới. Nhưng nó thường tốn hàng năm, thậm chí cả đời để tìm ra đó là điều gì.

Cách chắc chắn để không bao giờ tìm thấy sở trường của mình là cố gắng hơn nữa để làm một thứ mà hiện giờ bạn đang không làm tốt.

Thay vào đó, hãy nghĩ:

Những kết quả đáng giá nào – càng lớn càng tốt – mình có thể đạt được ở mức cao hơn, nhờ vào ít công sức hơn, hơn bất cứ ai khác? Cách suy nghĩ này không sớm thì muộn sẽ liên quan tới việc dùng tới những hiểu biết, trí tưởng tượng và sức mạnh ý chí độc nhất của bạn. Bạn phải có đam mê muốn chạm đến mục tiêu và bạn

cần biết một số tiểu xảo giúp mình đạt được điều đó nhanh hơn, chính xác hơn và tốn ít mồ hôi hơn bất cứ ai.

Nhưng những Nhà quản lý 80/20 cũng biết cách hạn chế công sức của mình và cách thu hút sự giúp đỡ từ bên ngoài. Đạt được mục tiêu không bao giờ là một nỗ lực đơn độc – những ý tưởng, công sức, sự cống hiến và đôi khi là tiền của người khác sẽ được cần đến. Nếu bạn cố làm quá nhiều thứ một mình, bạn sẽ thất bại hoặc đánh mất ý tưởng của mình.

Một số lượng lớn hoạt động sẽ tiêu tốn thời gian, thiện chí và tài nguyên trong một công ty và xã hội rộng hơn, bao gồm việc quẹt thẻ đầu giờ, các buổi họp vô nghĩa, sự giám sát khó chịu, phục vụ sai khách hàng, bắt buộc trẻ em và người lớn nghe theo những mệnh lệnh mơ hồ, tìm kiếm địa vị, bạo lực và chiến tranh. Các nhà quản lý theo giả thuyết X – và những người họ quản lý – cho rằng tất cả những thứ đó là cần thiết. Các nhà quản lý theo giả thuyết Y hiểu được tầm quan trọng của việc né tránh chúng. Về bản chất, các Nhà quản lý Giải phóng làm việc ít hơn – họ giải phóng; họ không kiểm soát và hành động đó tiếp diễn kể cả khi họ không có mặt và sau khi họ qua đời.

Các Nhà quản lý 80/20 luôn là số ít. Kể cả khi trình độ quản lý chung tăng lên rất cao so với ngày nay, như nó đã tăng so với quá khứ và chắc chắn sẽ tăng trong tương lai, họ vẫn sẽ là phi thường, cho dù điều gì đang thịnh hành. Thế giới sẽ không bao giờ chỉ toàn các Nhà quản lý 80/20, vì Nguyên lý không cho phép điều đó xảy ra. Nhưng tôi tin rằng một vài Nhà quản lý 80/20 khác – hay thậm chí là một vài triệu Nhà quản lý 80/20 khác – sẽ xuất hiện và giúp tạo nên một thế giới thoải mái, thú vị hơn và giàu có hơn theo mọi mặt so với thế giới mà ta biết.

Và tại sao bạn không là một trong những nhà quản lý 80/20 đó?

PHẦN MỘT CÂU HỎI: BẠN CÓ BỊ ÁP ĐẢO KHÔNG?

Chương một
Bạn có muốn đơn giản hóa cuộc sống và công việc của
mình không?

Roy Grace ngày càng cảm thấy cuộc sống của mình là một cuộc chạy đua liên tục với chiếc đồng hồ. Cứ như thể anh ta là một người chơi trong một trò chơi không có giải thưởng, vì nó không có kết thúc. Cứ mỗi email anh ta trả lời thành công, 50 email khác lại đến. Cứ mỗi hồ sơ trên bàn anh ta xoay xử giải quyết xong thì 10 hồ sơ khác lại được mang tới.

Peter James, *Dead Tomorrow*

Công việc áp đảo bản thân. Bạn có cảm thấy như vậy không? Mọi thứ có chất đống trong hộp thư và trên bàn làm việc của bạn? Bạn có cảm thấy như mình luôn luôn chậm tiến độ? Bạn có phải chật vật để hoàn thành danh sách “những-việc-cần-làm” của mình? Bạn thường về nhà vào lúc tối muộn? Bạn có cảm thấy như đang liên tục để các phương tiện liên lạc của mình ở chế độ chờ? Bạn có cảm giác nặng nề trên đường đi làm và một cảm giác phạm tội trên đường về nhà? Bạn có nghĩ rằng mình sẽ không bao giờ thăng tiến được, hay có thể kiểm soát lượng công việc của mình? Bạn có nghi ngờ rằng sếp mình chẳng hiểu và cũng chẳng quan tâm?

Nếu bạn nhận thấy mình gặp phải bất cứ điều gì trong số các vấn đề đó, thì tôi có tin tốt cho bạn.

Công việc không nhất thiết phải như vậy.

Tôi không phủ nhận sự tồn tại của các áp lực đó, hay việc các nhà quản lý ngày càng phải đối mặt với chúng nhiều hơn.

Khi tôi bắt đầu kinh doanh, vào 40 năm trước, tôi đã làm việc cho một công ty dầu mỏ lớn. Tôi khá bực mình vì có quá nhiều tầng lớp và các bộ phận trong tổ chức, nhưng mọi người không ganh đua nhau và nhiều người vui lòng giúp đỡ nếu tôi cần. Những nhà quản lý này chán nản vì họ quá rảnh rỗi. Có những quy trình đơn giản phải tuân theo, mô tả công việc rõ ràng và các đồng nghiệp nhiều thời gian để hướng dẫn tôi.

Cứ mỗi thứ Sáu, những nhân viên lâu năm trong bộ phận của tôi lại xuống quầy rượu vào khoảng 12 giờ để làm một bữa nhậu trưa kéo dài hai đến ba tiếng, và sau một thời gian tôi được đi cùng. Trong những bữa trưa này, tôi biết được rằng khá nhiều đồng nghiệp của mình không thích công việc của họ, nhưng tôi không bao giờ nghe thấy họ phàn nàn về việc phải chịu quá nhiều áp lực. Công việc mang tính chất xã hội, luôn thoải mái. Luôn có thời gian để ngồi vắt chân tán gẫu và sắp xếp cuộc sống. Không một ai – quả thật là *không một người nào* – phải làm việc tại bàn vào thời gian nghỉ trưa trong những năm 1970.

Trong khoảng thời gian này, Robert Townsend, người đã phát triển Avis Rent-A-Car⁽¹⁾ từ một hãng nhỏ thành một công ty đa quốc gia, đã làm một việc độc nhất vô nhị trong giới quản lý vào những năm 1970. Ông đã viết một cuốn sách! Ông quá chán ngán với vô số tầng lớp quan liêu, các tập đoàn phô trương nhưng ngày càng xa cách với cả nhân viên và khách hàng, đến nỗi ông đã nổ một loạt pháo công kích những “con mèo béo” điều hành các công ty Mỹ, buộc tội họ chèn ép mọi người và tìm hãm lợi nhuận. Cuốn sách của ông có cái tên gọn gàng là *Up the Organization (Nâng cấp tổ chức)*.

Townsend nói rằng: “Trong một công ty bình thường, những anh chàng trong phòng văn thư, giám đốc, các phó giám đốc và các cô nàng ở phòng nhân sự có ba điểm giống nhau: họ ngoan ngoãn, tế nhị và trì trệ”. Nước Mỹ đã trở thành “đất nước của các anh chàng

văn phòng”, “những người phạm được huấn luyện để phục vụ các tổ chức bất tử”. Thông điệp của ông tới những người điều hành là: “Nhân viên của anh không lười và kém cỏi, họ chỉ có vẻ như vậy thôi... Hãy dừng việc đánh giá thấp họ. Đó là lỗi của anh khi khiến họ trở nên kém đi vì thiếu việc làm.”

Sau 40 năm, một vài lời lên án của Townsend vẫn còn vang vọng đến ngày nay. Nhưng có thật là ông đã nói, “kém đi vì *thiếu việc làm*”? Trong bối cảnh hiện đại, nó có vẻ không hợp lý lắm. Có lẽ ông chỉ mĩa mai thôi, nhưng không, ông đã nói nghiêm túc. Vào năm 1970, những công việc quản lý còn khá ít.

Nhưng thời gian đã làm thay đổi rất nhiều! Những con người thừa thãi đã biến mất từ lâu. Những cuộc “tái cơ cấu” liên miên đã đặt nhiều việc lên số lượng người quản lý ngày càng ít ỏi. Từ bị lạm dụng nhiều nhất trong từ điển của nhà quản lý ngày nay là *trao quyền* – một quy trình hào phóng cho phép bạn làm hai hoặc ba công việc thay vì chỉ một. Bạn có thể quên đi những bữa nhậu trưa thoải mái được rồi. Lịch trình mới có thể tốt cho gan của bạn, nhưng bạn sẽ khó có thể đủ thời gian để ăn được một chiếc bánh mì vào buổi trưa.

Bây giờ những từ ngữ cần chú ý là *quản lý xuất sắc*, có nghĩa là hạ chi phí thấp hết mức có thể, *hàng hóa phổ biến*, có nghĩa sản xuất và bán hàng hóa càng rẻ càng tốt, bỏ đi mọi yếu tố đặc trưng, *trách nhiệm giải trình*, có nghĩa ai đó sẽ phải chịu trách nhiệm khi lợi nhuận tụt xuống... và “ai đó” có thể sẽ là bạn. Nếu bạn không sẵn sàng để chơi trò chơi này, hãy yên tâm rằng một gã nào đó trên thế giới sẽ sẵn sàng chơi hộ bạn, với mức lương chỉ bằng một phần của bạn. Đây là tin tuyệt vời với người tiêu dùng, nhưng với các nhân viên, nhà quản lý và bản thân công ty thì chẳng vui chút nào.

Không ngạc nhiên khi phần lớn các nhà quản lý hiện nay đều thấy công việc quá nặng – mất kiểm soát, căng thẳng, rắc rối, triền miên, kiệt sức và mất tinh thần. Nhưng một số ít đã xoay xở thoát khỏi xu hướng đó. Họ lạc quan, tự tin, thoải mái và vui vẻ. Họ giữ cho công việc và cuộc sống của mình đơn giản.

Cuốn sách này nói về hai kiểu nhà quản lý đó – những người luôn vượt lên trên mọi thứ và những người không vượt lên được. Nếu bạn rơi vào loại thứ hai, tin tốt là bạn có thể thoát khỏi nó và gia nhập vào 20% những người thành công. Nhưng trước khi đi tiếp, đây là một loạt câu hỏi ngắn để giúp bạn tìm ra mình là kiểu nhà quản lý nào. Hãy trả lời nhanh mỗi câu hỏi, đừng nghĩ quá lâu.

Hãy tính tổng số điểm của bạn. Chúng ta sẽ giải đáp nó vào cuối chương này.

Bài trắc nghiệm cho các nhà quản lý

1. Bạn đã làm công việc hiện tại được bao lâu?
2. Bạn đã làm ở công ty hiện tại được bao lâu?
3. Một tuần bạn làm việc bao nhiêu tiếng?
4. Bạn có danh sách “những-việc-cần-làm” không?
5. Bạn có yêu thích công việc của mình không? Bạn có nhảy chân sáo trên đường đến văn phòng không?
6. Có bao giờ bạn thiếu thời gian để hoàn thành mọi việc bạn muốn làm không?
7. Bạn có thăng tiến nhanh chóng trong sự nghiệp không?
8. Bạn có thích sếp của mình không, và anh ấy có hay giúp đỡ bạn không?
9. Câu hỏi tương tự với sếp của sếp bạn.
10. Bạn có các thông tin quý giá về công việc của mình mà không đồng nghiệp nào khác có hay không?
11. Bạn có hay gặp căng thẳng khi làm việc không?

12. Bạn có thể nghĩ ra một việc hay một sự nghiệp nào khác mình muốn theo đuổi không?

13. Bạn có nói chuyện với đối tác hàng tuần hay gần như hàng tuần không?

14. Bạn có đang theo đuổi một chiến lược đơn giản mà hiệu quả cho đơn vị của mình không?

15. Bạn có một hay nhiều người hướng dẫn tuyệt vời không?

16. Bạn có đi ăn trưa thường xuyên với người quen ngoài công ty không?

Chấm điểm

Câu 1: Nếu bạn làm công việc hiện tại dưới hai năm, bạn được 1 điểm. 0 điểm nếu bạn đã làm nó trong khoảng hai và bốn năm. Nếu bạn đã làm nó trên bốn năm, bạn được -2 điểm.

Câu 2: Nếu bạn đã làm ở công ty hiện tại dưới bốn năm, bạn được 1 điểm. 0 điểm nếu bạn đã làm tại đó trong khoảng bốn và bảy năm. Nếu bạn đã làm ở đó nhiều hơn bảy năm, bạn được -2 điểm.

Câu 3: Nếu bạn làm 35 tiếng hoặc ít hơn, bạn được 2 điểm. Từ 36-40 tiếng, bạn được 1 điểm. 0 điểm nếu bạn làm từ 40-49 tiếng. -2 điểm nếu bạn làm 50 tiếng trở lên.

Câu 4: 2 điểm nếu bạn trả lời không. 0 điểm nếu trả lời có.

Câu 5: 2 điểm nếu bạn trả lời có. 0 điểm nếu trả lời không.

Câu 6: 2 điểm nếu bạn trả lời không. 0 điểm nếu trả lời có.

Câu 7: 2 điểm nếu bạn trả lời có. 0 điểm nếu trả lời không.

Câu 8: Tương tự như trên.

Câu 9: Tương tự như trên.

Câu 10: Tương tự như trên.

Câu 11: 2 điểm nếu bạn trả lời không. 0 điểm nếu trả lời có.

Câu 12: Tương tự như trên.

Câu 13: 2 điểm nếu bạn trả lời có. 0 điểm nếu trả lời không.

Câu 14: Tương tự như trên.

Câu 15: Tương tự như trên.

Câu 16: Tương tự như trên.

Hai cách để quản lý

Bạn có thể đã được dạy cách quản lý, hoặc là bạn học nó theo phương pháp mưa dầm thấm lâu:

- Bạn làm việc chăm chỉ, thường làm thêm giờ, luôn sẵn sàng để quan sát và làm việc.
- Bạn liên tục bận rộn, thể hiện mình trong nhiều hoạt động.
- Bạn đáp lại các nhận xét từ sếp và đồng nghiệp một cách đúng hạn và thẳng thắn. Ví dụ, nếu ai đó gửi email cho bạn, bạn sẽ trả lời sớm. Có vẻ đây là điều đương nhiên và cũng chỉ là một thói

quen tốt. Nhưng nó lại có mặt bất lợi về việc tăng cường truyền thông nội bộ và tốn thời gian.

- Bạn có một số quyền quyết định để nghĩ về những gì mình đang làm và thực hiện theo cách của bạn, nhưng luôn trong khuôn khổ quy định của công ty, làm việc nhóm và những gì sếp muốn.
- Có một quy tắc ngầm rằng bạn không nên có phong cách hay hành vi quá khác biệt so với sếp và các đồng nghiệp khác.

Trên thực tế, cách thức quản lý này nhanh chóng dẫn đến quá tải. Bạn sẽ bị tụt lại phía sau trong công việc và không bao giờ thực sự bắt kịp. Sự căng thẳng này rõ ràng nhất khi sắp đến kỳ nghỉ và khi bạn quay lại văn phòng. Đôi khi, dường như công việc phản đối việc bạn thư giãn và quyết tâm trả thù bạn vì điều đó.

Cách quản lý còn lại không phổ biến bằng, nhưng con đường bạn đi sẽ yên bình hơn. Nếu bạn là một trong số các nhà quản lý hiếm hoi đó thì:

- Bạn thường làm việc ít thời gian hơn đồng nghiệp. Đôi khi bạn có thể làm thêm giờ, nhưng chỉ vì bạn đang thích thú hay sắp tới giai đoạn quan trọng của dự án. Một khi nó kết thúc, bạn biết phải thư giãn thế nào.
- Bạn – không theo phong trào – ít khi hành động theo hướng đã định. Đôi khi bạn chỉ đơn giản là ngồi yên lặng tại bàn làm việc mà không cần giấy tờ hay thiết bị điện tử nào. Bạn dành nhiều thời gian suy nghĩ và một cuộc nói chuyện quan trọng, mặt đối mặt. Phần lớn thời gian của bạn là ở ngoài văn phòng.
- Bạn tập trung vào đầu ra, không phải đầu vào. Ngăn giấy tờ của bạn chặt cứng. Bạn có chế độ lọc thư rác nghiêm ngặt, nhưng trong hộp thư đến của bạn có vô số thư chưa được trả lời. Tuy vậy, bạn không cảm thấy có nhu cầu phải trả lời tin nhắn hay email ngay lập tức, mà chỉ làm điều đó vào một vài thời điểm nhất định trong ngày. Mỗi sáng bạn đặt ra một việc muốn hoàn

thành vào hôm đó, và không làm việc gì khác cho tới khi xong được việc đó.

- Bạn giữ công việc của mình đơn giản. Bạn loại bỏ hoặc lờ đi các vấn đề vớ vẩn vẫn khiến các đồng nghiệp đau đầu hàng ngày. Cơ bản là bạn làm việc với những thứ có thể được hoàn thành nhanh chóng, nhưng lại tạo nên một sự khác biệt lớn. Và bạn ủy quyền cho người khác hoặc theo dõi mọi việc ở mức bao quát nhất.
- Nhìn nhận một cách sâu xa thì bạn là người theo chủ nghĩa bất tuân thủ. Bạn vẫn làm việc nhóm, vẫn hòa đồng và thân thiện, nhưng bạn thường nói những điều khiến đồng nghiệp ngạc nhiên. Bạn có thể không thống nhất. Bạn hỏi rất nhiều. Bạn nghĩ những điều không thể nghĩ tới. Bạn thử nghiệm. Đôi khi bạn mất nhiều thời gian để đưa ra quyết định, nhưng một khi đã xong, bạn rất quyết tâm, ít ra là cho tới khi bạn thay đổi suy nghĩ. Nói cách khác, bạn làm việc theo cách của mình.
- Bạn cảm thấy mình thành công, dù cho định nghĩa “thành công” của bạn có thể không giống với người khác!
- Nhìn nhận về bề ngoài, thì bạn dường như khá giống với các đồng nghiệp khác vì bạn không chú trọng vào sự khác biệt của mình. Chỉ những người biết rõ hoặc làm việc với bạn mới nhận ra bạn đặc biệt đến mức nào. Sự khác biệt lớn nhất là bạn không căng thẳng, không vội vàng và thường vui vẻ.

Vậy, có phải sự khác biệt giữa số đông các nhà quản lý và số ít khác biệt này chỉ là vấn đề về tính khí và tính cách?

Câu trả lời là không. Điều khiến họ khác biệt không phải là những gì họ cảm thấy mà là cách họ nghĩ.

Họ có một vũ khí bí mật mà không bí mật chút nào. Họ sẽ vui vẻ chia sẻ với bạn nếu bạn hỏi. Nhưng gần như chẳng ai hỏi cả.

Đơn giản mà nói, họ hiểu được Nguyên lý. Họ dùng nó hàng ngày, cả trong công việc và cuộc sống.

Nhưng liệu chỉ một chút hiểu biết có thể thực sự giải thích tất cả mọi sự thành công, hạnh phúc và không căng thẳng của họ?

Câu trả lời là có thể, và chúng ta sẽ biết lý do ở chương tiếp theo.

Tuy nhiên, đầu tiên hãy quay lại với bài trắc nghiệm. Hiện tại, bạn là một trong số lớn các nhà quản lý bị căng thẳng và làm việc quá mức hay là một trong số ít những người tôi gọi là “các Nhà quản lý 80/20”? Điểm số của bạn càng cao thì bạn càng nhiều khả năng nằm trong nhóm sau. Điểm thấp nhất là -6 và cao nhất là 30.

Nếu bạn đạt 25 điểm trở lên, bạn đã hành động như Nhà quản lý 80/20 rồi.

Từ 15 đến 24 có nghĩa bạn chưa hoàn toàn là Nhà quản lý 80/20, nhưng bạn đang đi đúng đường.

Nếu bạn đạt dưới 15 – giống như hầu hết các nhà quản lý – đó cũng là một tin tốt! Vì nếu bạn đã chuẩn bị tinh thần thay đổi cách làm việc thì bạn sẽ trở nên hạnh phúc hơn và làm việc hiệu quả hơn nhiều. Và tại sao bạn lại không muốn như vậy chứ?

Chương hai

Vũ khí bí mật

Một hôm tôi đến hiệu sách. Tôi hỏi người phụ nữ ở quầy thu tiền rằng gian sách về tạo động lực ở đâu. Cô ấy trả lời, “Nếu tôi nói cho anh, thì nó chẳng còn ý nghĩa gì nữa.”

Brian Kiley⁽¹⁾

Để hoàn thành tốt những việc ta quyết định sẽ làm, ta phải loại bỏ tất cả những cơ hội không cần thiết.**

Triết lý marketing của Apple năm 1977

Bỏ qua nguy cơ khiến cho người bán hàng trong câu chuyện của Brian Kiley phật ý, tôi sẽ nói cho bạn biết.

Vũ khí bí mật – thứ sẽ khiến cuộc sống làm người quản lý của bạn đảo lộn và cho phép bạn tiến bước trong công việc như thể một lưỡi cưa cắt qua thạch mềm – là Nguyên lý 80/20.

Nguyên lý 80/20 là gì?

Đó là việc quan sát một số ít các sự kiện sẽ gây ra các ảnh hưởng lớn. Hầu hết các kết quả bắt nguồn từ một vài lý do. Một lượng lớn đầu ra đến từ một lượng nhỏ đầu vào. Phần lớn các kết quả có được là từ công sức và năng lượng bỏ ra rất ít.

Ta có thể thấy rằng 80% hậu quả bị gây ra bởi 20% nguyên nhân, hay 80% đầu ra đến từ 20% đầu vào, hoặc 80% kết quả có được từ 20% công sức. Thông thường, 20% vận động viên chuyên nghiệp sẽ giành được 80% – hoặc hơn thế – các giải thưởng. Bạn sẽ mặc 20% – hoặc ít hơn – số trang phục của mình trong 80% thời gian. Chỉ 20% số trộm sẽ thoát được với 80% số của cải bị ăn cắp. Chỉ 20% chuyên

đi bằng ô tô của bạn sẽ chiếm 80% tổng số quãng đường của bạn. Chỉ 20% thời gian của bạn sẽ tạo ra 80% các kết quả hữu ích. Và 20% trong số các quyết định của bạn sẽ dẫn đến 80% thành công và hạnh phúc – hoặc ngược lại.

Khi thu thập dữ liệu và kiểm chứng Nguyên lý 80/20, chúng tôi phát hiện ra rằng hầu hết các đầu ra thường đến từ một số ít đầu vào.

Điểm tuyệt vời của Nguyên lý này là *rất ít thứ thực sự có ý nghĩa, nhưng những thứ có ý nghĩa thường mang ý nghĩa vô cùng to lớn*. Điều đó có nghĩa là hầu hết chúng ta không sống một cuộc sống hoặc xây dựng sự nghiệp hợp lý, vì chúng ta không biết được rằng chỉ một vài đầu vào là cực kỳ quan trọng. Cuộc sống – đặc biệt là ở nơi công sở – khiến ta theo đuổi vô số mục tiêu không liên quan, khiến ta mất sức mà không thực sự đạt được điều mong muốn.

Giá trị thực sự của Nguyên lý 80/20 là giúp ta xác định một số ít hoạt động mà ta nên theo đuổi, vì chúng sẽ dẫn đến những kết quả vĩ đại.

Hãy làm rõ một điều. Nguyên lý không phải là một giả thuyết, không ai nằm mơ ra nó cả. Nó được hình thành thông qua quan sát – từ kiểm tra mối quan hệ giữa một số lượng các nguyên nhân, được biểu hiện dưới dạng phần trăm, và một số lượng các kết quả, cũng được biểu hiện dưới dạng phần trăm. Sự quan sát này giúp làm sáng tỏ vì chúng tôi phát hiện ra rằng, một vài nguyên nhân – cách tiếp cận, phương thức, quyết định, sự kiện tự nhiên, sản phẩm, công nghệ, loại người, loại hành vi hay bất cứ tài nguyên nào – đều dẫn đến các kết quả khổng lồ khi so sánh với số nguyên nhân hay nỗ lực bỏ ra.

Nguyên lý này giúp ta có thể tập trung vào các nguyên nhân tốt, loại bỏ các nguyên nhân xấu và quên đi các nguyên nhân chung chung và không có sức nặng, dù cho chúng có vẻ thu hút nhưng chỉ dẫn đến sự hỗn loạn.

Một ví dụ điển hình là, như tác giả Walter Isaacson đã nói rõ trong cuốn tiểu sử về người sáng lập Apple, Steve Jobs liên tục tập trung vào một vài sản phẩm và tính năng cốt lõi – các tính năng sẽ được sử dụng nhiều nhất – và bỏ qua mọi thứ khác. Vào năm 1997, khi Jobs tái điều hành Apple, thì công ty đã gần như phá sản, với lượng tiền chỉ đủ dùng trong vòng năm tuần. Nhưng Jobs ‘bắt đầu thẳng tay gạch bỏ các mẫu và sản phẩm. Ông đã nhanh chóng loại đi 70% các sản phẩm. “Các bạn rất thông minh”, ông nói với một nhóm. “Các bạn không nên phí thời gian vào những sản phẩm vớ vẩn như vậy.” Và cứ như thế, Apple đã bỏ đi các sản phẩm không có tính năng cốt lõi, bao gồm máy in, máy chủ, và thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân Newton⁽²⁾, với hệ thống nhận diện chữ viết tay đầy lỗi. Bằng cách tập trung vào 30% sản phẩm sinh lợi nhuận, và bỏ đi 70% làm công ty thất thoát, Jobs đã cứu được công ty.

Khi đã xác định được các sản phẩm cốt lõi, Jobs bắt đầu áp dụng Nguyên lý vào các tính năng của chúng. Lấy iPod làm ví dụ, tại sao nó lại thành công đến vậy? Câu trả lời rất đơn giản:

Apple đã nghiên cứu các máy nghe nhạc mp3 và phát hiện ra, 20% các tính năng được 80% người dùng thực sự sử dụng, và sau đó họ đã tìm ra cách để lồng ghép các tính năng đó tốt hơn bất cứ hãng nào khác. Bằng cách loại bỏ đồng tính năng không ai sử dụng và tập trung tất cả nỗ lực vào những tính năng thực sự quan trọng để vượt xa các hãng khác, Apple đã tạo nên một máy nghe nhạc mp3 đẳng cấp toàn cầu, chiếm một thị phần khổng lồ cho đến nay.

Khi Apple ra mắt chiếc iPhone, nhiều người đánh giá ban đầu không đề cao vì nó thiếu quá nhiều tính năng so với chiếc BlackBerry, ví dụ như một bàn phím bên ngoài. Nhưng đó chính là mục đích của Apple. Khi ý tưởng về một chiếc điện thoại của Apple được đưa ra, Jobs nói, “Chúng tôi ngồi và nói về việc mình ghét điện thoại của mình như thế nào. Chúng quá rắc rối. Chúng có các tính năng mà chẳng ai biết, bao gồm cả danh bạ. Nó quá cổ lỗ.” Ngược lại, chiếc iPhone tập trung vào 20% tính năng được mọi người sử dụng 80%

thời gian, biến các tính năng đó trở nên dễ dùng và giới thiệu chúng trong một sản phẩm mỏng và nhẹ hơn mọi sản phẩm của đối thủ.

Kể cả khi đó, nhiều nhà phê bình dự đoán rằng chiếc iPhone với giá 500 đô sẽ là một thảm họa. “Nó là chiếc điện thoại đắt nhất thế giới”, CEO của Microsoft, Steve Ballmer, phát biểu trên CNBC, “và nó không thu hút các khách hàng là doanh nhân vì nó không có bàn phím.” Ở một mức độ nào đó, sự bảo thủ của Ballmer được sinh ra từ doanh số: đến cuối năm 2011, 100 triệu chiếc iPhone đã được bán, đem lại cho Apple 4% thị phần điện thoại di động toàn cầu. Nhưng, bằng cách bán một số lượng tương đối nhỏ sản phẩm với giá tương đối cao, Apple kiếm được hơn 50% trong tổng số lợi nhuận thu về của các nhà sản xuất điện thoại di động (một hình mẫu 4/50).

Nguyên lý được áp dụng không chỉ với sản phẩm và tính năng, mà còn cả với khách hàng, các hoạt động, thời gian làm việc và thời gian ngoài văn phòng, với sức khỏe và hạnh phúc của chúng ta. Hãy tự hỏi bản thân, lấy ví dụ, tình bạn với ai có giá trị nhất. Số bạn bè đó chắc sẽ khá ít – chắc chắn là dưới 20% tổng số bạn bè của bạn – nhưng họ đóng góp phần lớn hạnh phúc và ý nghĩa cho cuộc đời bạn. Nhưng sự thật đáng buồn là hầu hết chúng ta dành nhiều thời gian với bạn bè, hàng xóm và người quen xã giao hơn là với những người có ý nghĩa nhiều nhất với chúng ta. Tương tự như vậy, nếu bạn hỏi một ai đó về những điều khiến họ khổ sở, họ thường trả lời với một danh sách rất ngắn. Vậy chẳng phải thật đáng tiếc hay sao khi rất ít người trong số chúng ta có thể quyết tâm loại bỏ số ít nguyên nhân gây buồn phiền đó?

Một khi chúng ta hiểu được số lượng ít ỏi những điều khiến ta hạnh phúc và hữu ích nhất, Nguyên lý giúp ta lập lại, nhân rộng và khiến cho những việc ta muốn xảy ra tới nhanh hơn. Và nó cho ta thấy cách loại bỏ những thứ khiến ta đi lòng vòng.

Nguồn gốc của Nguyên lý 80/20

Ý tưởng này – ngoại trừ biệt danh “80/20” – xuất phát từ một nhà kinh tế học người Ý làm việc tại Đại học Lausanne vào cuối thế kỷ

XIX. Giáo sư Vilfredo Pareto nghiên cứu về hình mẫu của sự giàu có tại Anh và nhận ra rằng tất cả các dữ liệu ông thu thập được đều cho thấy các kiểu mẫu phân chia bất bình đẳng giống hệt nhau. Bất kể là nghiên cứu về số liệu từ thế kỷ XVI, thế kỷ XIX hay bất cứ giai đoạn nào, một lượng nhỏ dân số luôn luôn sở hữu một lượng lớn trong tổng số của cải. Tiếp đó, Pareto bắt đầu phân tích các đất nước khác, và ông rất ngạc nhiên khi Ý, Thụy Sĩ và Đức đều theo một kiểu mẫu gần như giống hệt. Sử dụng các dữ liệu được tổng hợp để vẽ biểu đồ, Pareto đã tạo nên một phương trình đại số mà ông thấy được áp dụng cho sự phân chia của cải ở bất cứ đâu và vào bất cứ thời điểm nào trong lịch sử.

Biểu đồ và phương trình đó vẫn đúng cho tới ngày nay khi nói về sự phân chia của cải, nhưng chúng cũng có thể được áp dụng tương tự với bất cứ lĩnh vực nào khác: các trận động đất và thiên thạch so với mức độ của chúng, thứ hạng của các thành phố so với số dân ở đó, số lượng đám cưới so với các vùng mà cô dâu và chú rể sinh sống, số lượng và khách hàng so với lợi nhuận mà chúng sinh ra, và vô số các mối quan hệ khác, cả về mặt tự nhiên và nhân tạo. Về mặt kết quả, một vài lý do mạnh mẽ (ví dụ như các khách hàng sinh lời nhiều nhất) và sự kiện (như các vụ động đất lớn) làm lu mờ số còn lại.

Nghiên cứu của Pareto chỉ mang tính mô tả. Ông chỉ đơn giản là quan sát dữ liệu mà các nhà nghiên cứu đã vất vả thu thập qua hàng thế kỷ và tìm ra một kiểu mẫu. Tuy nhiên, ông không giải thích kiểu mẫu đó. Sự thật là không ai có thể tìm ra được một lời giải thích hợp lý về việc tại sao Nguyên lý 80/20 lại đúng với nhiều hiện tượng như vậy. Dường như đó là cách mà mọi việc diễn ra. Nhưng khi bạn càng nghĩ nhiều về nó, thì nó lại càng lạ lùng. Nó đi ngược lại với các dự đoán của chúng ta.

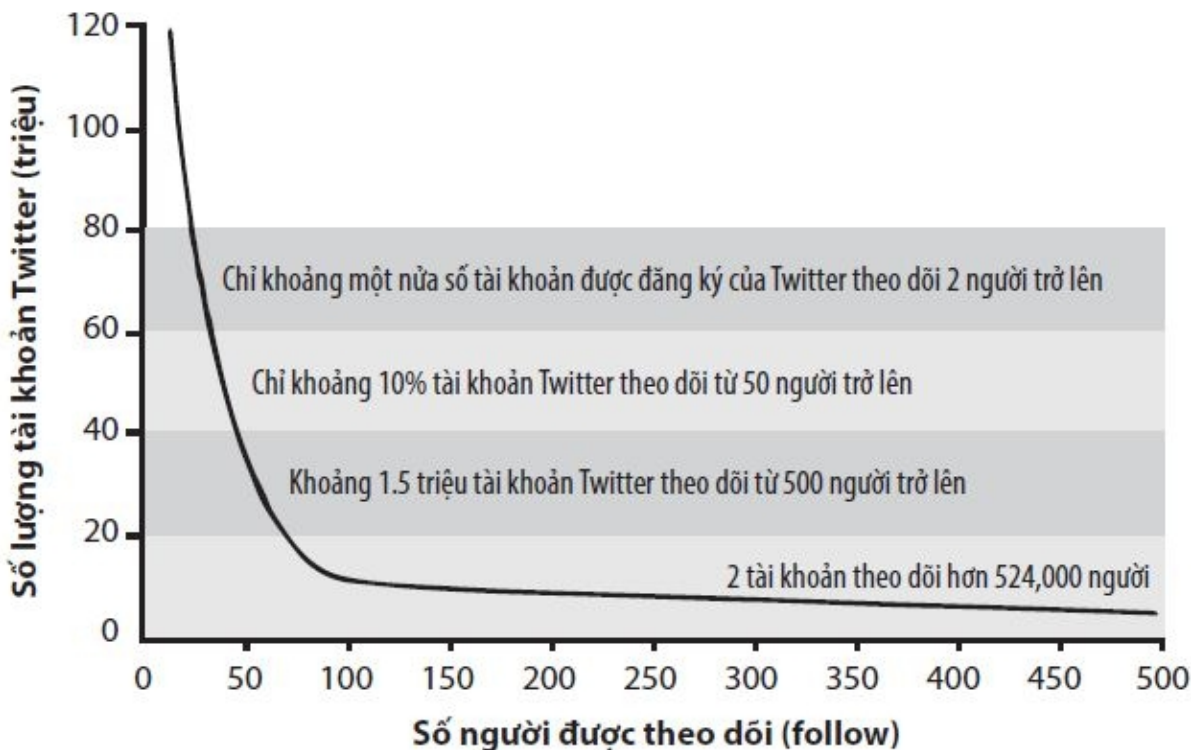
Tuy nhiên, điều khiến tôi thực sự ngạc nhiên về Nguyên lý lại chính là sự không cân xứng và mất cân bằng của nó. Trong những lĩnh vực quan trọng nhất của cuộc sống, một *số lượng nhỏ các sự kiện* có một *ảnh hưởng tương đối lớn*. Một vài người sở hữu hầu hết của cải. Một vài nguyên nhân tạo ra các kết quả quan trọng nhất.

Phần lớn những người im lặng không được biết tới. Một phần nhỏ còn lại tạo nên rất nhiều tiếng vang.

Nhờ vào nghiên cứu của Pareto, đến nay sự mất cân bằng này hoàn toàn có thể dự đoán được, nhưng nó vẫn gần như luôn bất ngờ. Đó là vì sự mất cân bằng đó rất phản trực giác – vì ta không mong đợi nó – mà việc nhận thức được nó rất giá trị. Một khi ta biết thế giới này mất cân bằng thế nào, ta có thể lợi dụng nó. Ví dụ, nếu ta thấy chỉ một vài khách hàng đem lại phần lớn lợi nhuận, ta sẽ tập trung chăm sóc họ kỹ lưỡng và cố gắng khiến họ mua nhiều hơn bằng cách nâng cấp dịch vụ và tạo ra các sản phẩm họ sẽ thích. Nếu ta thấy phần lớn khách hàng không sinh lời, ta có thể giảm chi phí bằng cách bỏ đi những dịch vụ đang cung cấp cho họ, và ta có thể tăng giá sản phẩm mà an tâm rằng nếu họ chuyển đi nơi khác, điều đó sẽ tốt cho ta. Các giải pháp đó đi ngược lại với các phương pháp quản lý, nhưng Nguyên lý sẽ giúp ta có được sự tự tin để tạo nên những sự khác biệt mà lẽ ra phải được làm từ lâu này.

Twitter là một ví dụ điển hình về sự thiếu cân bằng của thế giới. Khi có công bố rằng tổng thống Obama sẽ có một phát ngôn tại Nhà Trắng không được báo trước vào tối ngày 1 tháng Năm năm 2011, người dùng Twitter là những người đầu tiên biết được rằng Osama Bin Laden đã bị tiêu diệt. Vào 10 giờ 24 phút, giờ chuẩn Đông Bắc Mỹ (EST), hơn một tiếng trước khi phát sóng, Keith Urbahn, quản lý nhân sự tại văn phòng của Donald Rumsfeld, đã đăng, “Tôi được một người đáng tin cậy cho biết Osama Bin Laden đã bị tiêu diệt. Kinh thật.” Trong vòng 60 giây, Brian Stelter, một phóng viên của tờ *New York Times*, đã chia sẻ thông tin này cho những người theo dõi (follow) anh ta – hơn 50 ngàn người. Trong vòng vài phút sau, tin tức đã trở thành hiểu biết thông thường, trong khi vẫn còn hơn nửa tiếng trước phát ngôn chính thức. Chỉ năm người chịu trách nhiệm chính cho việc đó – Urbahn, Stelter và ba chủ tài khoản Twitter khác với số lượng người theo dõi lớn. Câu chuyện này đã cho thấy tầm quan trọng của số ít trong việc phát tán thông tin và quan điểm cho số nhiều.

Vào tháng Ba năm 2011, Twitter đã có khoảng 175 triệu người sử dụng đăng ký và tờ *Silicon Valley Insider* đã đưa ra biểu đồ sau giống như Pareto để cho thấy người dùng đã sử dụng dịch vụ như thế nào:



Nguồn: Twitter API

Rõ ràng, số người theo dõi những người khác giảm đáng kể mỗi khi hạn mức “theo dõi” được tăng lên. Chỉ khoảng 9% số tài khoản Twitter – 15 triệu người vào 2011 – theo dõi hơn 50 người khác, trong khi 1,5 triệu người khác – ít hơn 1% số người sử dụng – theo dõi hơn 1000 người khác. Điều này nghĩa là khoảng 10% của “những người theo dõi nhiều” chiếm tới 85% của tổng số người được theo dõi.

Hãy xem xét doanh số của 20 quyển sách được đề cử cho Giải thưởng Văn học hư cấu Orange của Anh⁽³⁾, vào năm 2011. Tổng số bán ra vào ngày 24 tháng Ba năm 2011 là 354.000 bản. Nhưng chỉ một cuốn sách, *Room* (Căn phòng) của Emma Donoghue đã chiếm đến 318.055 bản trong tổng số – tương đương với 89,8%. Vì một

trong số 20 cuốn sách (5%) chiếm 90% tổng doanh số, chúng tôi gọi đây là mối quan hệ 90/5. Tuy nhiên, các giám khảo lại trao giải cho Téa Obreht, tác giả 25 tuổi người Mỹ gốc Serbia, cho cuốn tiểu thuyết đầu tay của cô, *The Tiger's Wife* (Người vợ của hổ). Tại thời điểm cuốn sách này được viết, cuốn sách của Obreht được xếp hạng trên Amazon khá cao – ở vị trí thứ 35 – nhưng vẫn thua xa so với *Room* tại vị trí thứ 13. Tại thời điểm tháng Mười năm 2012, *Room* đã bán nhiều hơn *The Tiger's Wife* gấp ba lần – với số lượng 544.581 bản so với 167.501 bản.

Tôi đã kiểm tra xem có gì giống với kiểu mẫu 80/20 trong doanh số của những cuốn sách của chính mình không. Không ngạc nhiên là có. Trong 20 đầu sách mà tôi viết hoặc đồng tác giả, bốn cuốn hàng đầu – 20% – chiếm đến 86% tổng doanh thu.

Một kết quả thú vị khác xuất hiện khi tôi xếp hạng 263 thành phố ở Anh theo dân số, bắt đầu với London và xuống dần, sau đó tính tổng dân số trong 20% hàng đầu của các thành phố đó – 52 thành phố lớn nhất. 53 thành phố đó có 25.793.036 người, trong khi cả 263 thành phố có tổng cộng 32.332.808 dân. 25,8 triệu là 79,8% của 32,3 triệu, vì vậy 20% hàng đầu của các thành phố thật sự chiếm gần như chính xác 80% số người!

Thị trường chứng khoán cũng là một ví dụ khác cho sự mất cân bằng trong hành động. Tại thời điểm viết cuốn sách này, thông tin mới nhất là từ quý bốn của năm 2011, khi mà 10 cổ phiếu đứng đầu trên bảng chỉ số tiêu chuẩn 500 của Standard Poor chiếm một con số đáng ngạc nhiên là 92% của tổng số lợi ích, trong khi 490 cổ phiếu còn lại chỉ đóng góp có 8%. 10 trong số 500 cổ phiếu – chỉ 2% – cung cấp hơn 9/10 của tổng số lợi nhuận: một mối quan hệ 92/2. Trong khi thấy rằng việc tập trung quá mức trong thu lợi hàng quý như vậy là rất bất thường, thì nếu bạn nhìn vào 20 năm trở lại đây, hơn 100% trong tổng lợi nhuận từ S&P 500 đến từ một phần nhỏ bé trong tổng số đó – 10 cổ phiếu hàng đầu. Bảng chỉ số nhìn chung đã cho thấy một sự tăng lên trong việc kiếm lời từ 7-10% mỗi năm trong hai thập kỷ trở lại đây. Nhưng nếu bạn loại trừ 10 cổ phiếu hàng đầu, thì 490

công ty còn lại có chỉ số phát triển trung bình âm là 3,3% trong cùng khoảng thời gian.

Đây là ý của tôi khi nói việc kinh doanh được thúc đẩy bởi các giới hạn cực độ, chứ không phải bởi các con số trung bình. Nếu không có 10 công ty đứng đầu đó, thị trường chứng khoán Mỹ đã chìm như một cục đá rồi.

Các nguyên tắc 50/5, 20/1 và 50/1

Sự mất cân bằng giữa số ít các yếu tố quan trọng và số nhiều các yếu tố không quan trọng thể hiện trong bất cứ sự so sánh của nguyên nhân và hậu quả nào, kể cả khi tỷ lệ chính xác có thay đổi giữa các trường hợp. Tỷ lệ chuẩn được đặt ra cho tới nay là 80/20, nhưng việc 5% lý do hàng đầu gây ra 50% hậu quả cũng hoàn toàn có thể xảy ra, hay chỉ 1% hàng đầu của những đầu vào cực kỳ hiệu quả sẽ tạo ra 20% của các đầu ra quan trọng.

Hãy quay lại với Twitter. Bốn nhà nghiên cứu, bao gồm cả lý thuyết gia về mạng lưới nổi tiếng Duncan J. Watts, đã viết một bài luận vào năm 2011 có tên "*Who Says What to Whom on Twitter*" (Ai nói gì với ai trên Twitter). Họ đã phát hiện ra rằng, chỉ 20.000 người dùng "cao cấp" – ít hơn 0,05% của tổng số người dùng đã đăng ký – thu hút gần như 50% của tất cả sự chú ý trên Twitter. Khi làm tròn số thì đó là một mối quan hệ 50/0!

Bạn có thể đoán được số phần trăm sách được xuất bản chiếm 50% tổng doanh số sách bán ra không? Hay số phần trăm công ty chiếm một nửa tổng giá trị của tất cả các công ty? Hay số phần trăm được phẩm hợp pháp chiếm một nửa doanh số thuốc bán ra của thế giới?

Hầu hết mọi người sẽ đoán rằng, từ 5 đến 20% số sách, công ty hay dược phẩm chiếm một nửa tổng giá trị của thị trường tương ứng của chúng. Nhưng câu trả lời đúng, được cung cấp bởi Nassim N. Taleb và đồng nghiệp trên tờ *Harvard Business Review* (Đánh giá kinh doanh Harvard) vào số ra tháng Mười năm 2009, đều nhỏ hơn

1%: “Dưới 0,25% trong tổng số các công ty được đăng ký trên thế giới đại diện cho khoảng một nửa tổng số vốn thị trường của chúng, ít hơn 0,2% của số sách chiếm khoảng một nửa doanh số của chúng, và ít hơn 0,1% của số dược phẩm tạo nên hơn một nửa doanh số của ngành công nghiệp dược phẩm”.

Nếu ta nhìn vào sự tăng trưởng thu nhập của Mỹ, được Văn phòng Ngân sách Quốc hội Mỹ báo cáo vào tháng Mười năm 2011, ta sẽ thấy một xu hướng xã hội cực đoan – và đáng lo ngại. Từ 1983 tới 2011, sau khi điều chỉnh lạm phát, thu nhập Mỹ tăng lên 62% – một con số khá lớn trong lịch sử. Nhưng đa số người Mỹ lại không có cuộc sống khá hơn. Lý do rất đơn giản: hóa ra 20% dân Mỹ được trả lương thấp nhất chỉ được hưởng 18% gia tăng trong vòng 20 năm đó, trong khi 1% giàu nhất có thu nhập tăng vọt tới 275%. Hơn 50% tổng gia tăng nằm ở 1% hàng đầu.

Trong một ví dụ khác, nhà sử học Niall Ferguson lôi kéo sự chú ý tới sự ảnh hưởng trí tuệ đáng ngạc nhiên của những người Do Thái ở Mỹ:

Vai trò của người Do Thái trong đời sống trí tuệ phương Tây vào thế kỷ XX – đặc biệt ở Mỹ – thực sự rất không cân xứng... Chiếm khoảng 0,2% dân số thế giới và 2% dân số Mỹ, người Do Thái đoạt 22% số giải thưởng Nobel, 20% huy chương trong các lĩnh vực toán học và 67% huy chương John Clarke Bates cho các nhà kinh tế học ở độ tuổi dưới 40. Người Do Thái cũng chiến thắng 38% giải Oscar cho hạng mục Đạo diễn xuất sắc nhất, 20% giải thưởng Pulitzer cho truyện phi hư cấu và 13% giải Grammy Thành tựu Trọn đời.

Có khá nhiều các ví dụ khác về một nhóm thiểu số có ảnh hưởng không cân xứng với số lượng bé nhỏ của mình:

- Vào năm 1999, hai nhà nghiên cứu của công ty Xerox đã phát hiện ra rằng 5% số trang web chiếm tới 75% tất cả lưu lượng internet. 7% chiếm 80%, và chỉ 119 trang web (ít hơn 1% trong tổng số) có

đến 32% tổng số người truy cập. Và các trang web đó gần như chắc chắn đã được quan tâm hơn rất nhiều. Chỉ cần nghĩ tới sự trỗi dậy của Yahoo và Google, hai trang web có số lượng truy cập nhiều hơn hàng triệu lần so với các trang web của bạn và tôi.

- Chỉ 1,5% số ngôn ngữ trên thế giới được sử dụng bởi 90% số người.
- Một nghiên cứu về ba trăm bộ phim được công chiếu trong 18 tháng cho thấy, chỉ bốn bộ phim trong số đó – 1,3% – chiếm 80% doanh số vé bán ra.
- Trong ngôn ngữ thông dụng, chưa tới 1% số từ được dùng trong 80% thời gian.
- Bill Bryson vui vẻ nói rằng, có 30.000 loại thực vật có thể ăn được trên hành tinh của chúng ta. Nhưng chỉ 11 loại trong số đó chiếm 93% của tất cả những gì ta ăn – làm tròn số và đó là một mối quan hệ 93/0 (vì 11 là 0,04% của 30.000). Bạn có thể kể tên 11 loại thực vật đó không? Tôi nghĩ được khoai tây, gạo, ngô, yến mạch, đậu và lúa mì.
- Tiểu thuyết gia trinh thám David Baldacci nói rằng 3% trong tổng số các khu vực của Washington D.C. chịu trách nhiệm cho hơn 70% trong tổng số các tội ác bạo lực của thành phố.

Vậy còn cái “đuôi dài” thì sao?

Năm 2006, Chris Anderson, trong cuốn sách có sức ảnh hưởng lớn *The Long Tail* (Cái đuôi dài)⁽⁴⁾, đã đưa ra hai ý tưởng:

- Internet đã cho phép các bộ phim, cuốn sách, bài hát và những vật phẩm khác tạo ra lợi nhuận cho dù chúng tương đối không nổi tiếng – một hiện tượng văn hóa mới. Ông nói, chắc chắn sẽ có những tác phẩm thành công, nhưng chi phí lưu trữ thấp hơn trên internet cho phép một “cái đuôi dài” của những vật phẩm ít tiếng tăm được bán đi, đáp ứng các nhu cầu chưa được tận dụng hiện

nay. Cửa hàng bán đĩa lớn nhất thế giới hiện nay chỉ có thể chứa 15.000 album, nhưng Amazon lại cung cấp tới 250.000 album, trong khi iTunes có những danh sách hàng triệu bài hát riêng lẻ để tải xuống.

- Hơn nữa, Anderson khẳng định rằng “cái đuôi dài” sẽ ngày càng béo lên, vì phần trăm trong tổng doanh số của các tác phẩm không gây tiếng vang sẽ ngày càng tăng lên. Ông cho rằng thị trường tổng sẽ bị phân mảnh thành hàng loạt các thị trường nhỏ, điều tương tự đã xảy ra với truyền hình. Nếu điều này xảy ra, ưu thế của các tác phẩm lớn sẽ giảm dần... và Nguyên lý sẽ trở nên kém rõ ràng hơn.

Ưu điểm trong giả thuyết của Anderson là nó có thể được kiểm chứng. Từ khi cuốn sách của ông được xuất bản, một số nghiên cứu đã kiểm tra không chỉ khả năng kiếm lợi tương đối của các tác phẩm thành công (đầu mối phân bố) và các tác phẩm ít tiếng vang (cái đuôi dài), mà còn cả cách sự cân bằng giữa chúng đã thay đổi theo thời gian như thế nào.

Trong một bài báo có tiêu đề *Should You Invest in the Long Tail?* (Bạn có nên đầu tư vào cái đuôi dài không?), được đăng trong số tháng Bảy-tháng Tám năm 2008 của tờ *Harvard Business Review*, nhà nghiên cứu Anita Elberse đã phân tích dữ liệu cô lấy được từ Rhapsody, một trang web cho đóng phí cố định hàng tháng để có quyền truy cập trực tuyến hơn một triệu bài hát. Trong khoảng thời gian ba tháng vào năm 2006, 60.000 người đăng ký đã nghe 32 triệu bài hát. Tốp 10% bài hát hàng đầu chiếm 78% tổng số lượt nghe (một mẫu 78/10), trong khi 1% hàng đầu chiếm tới 32% tổng lượt nghe (32/1). Bằng cách phân tích dữ liệu từ Nielsen SoundScan về tổng doanh số nhạc bán ra (dưới dạng đĩa và lượng tải về) từ tháng Một năm 2005 tới tháng Tư năm 2007, Elberse đã phát hiện ra một sự thay đổi nhanh chóng, trong đó doanh số trực tuyến tăng từ một phần ba lên hai phần ba. Cái đuôi rõ ràng đã dài hơn rất nhiều, vì internet cho phép khách hàng mua các bản nhạc từ những nghệ sĩ không mấy tên tuổi. Tuy nhiên, điểm cốt yếu là Elberse viết, “sự tập trung vào doanh số trực tuyến mạnh hơn rất nhiều so với doanh số đĩa bán ra.

Khi thị phần các bài hát trực tuyến ngày càng tăng lên, thì mức độ tập trung trong doanh số cũng vậy. Chiếc đuôi dài ra nhưng cũng trở nên phẳng hơn. Một số lượng ca khúc ngày càng nhỏ tiếp tục chiếm một phần lớn nhu cầu.”

Elberse cũng kiểm tra các điểm cho thuê đĩa DVD, sử dụng dữ liệu từ Quickflix, một nhà cung cấp ở Úc. Một lần nữa, nửa đầu giả thuyết của Anderson đã được chứng minh là đúng – từ năm 2000 đến năm 2005, số lượng đĩa DVD từng được thuê chỉ một hay hai lần một tuần đã tăng gần gấp đôi.

Tuy vậy, trong cùng khoảng thời gian đó, số lượng đĩa không bán được trong một tuần tăng gần gấp bốn. Vì vậy cái đuôi đại diện cho một con số tăng lên nhanh chóng của các sản phẩm được mua rất ít hoặc không bao giờ. Hay vì lớn lên, cái đuôi ngày càng dài ra và phẳng hơn... Hơn nữa, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, thành công được tập trung ở một con số ngày càng nhỏ các sản phẩm bán chạy nằm ở đầu biểu đồ phân bố. Từ năm 2000 tới năm 2005, số lượng các bộ phim trong 10% hàng đầu của doanh thu hàng tuần giảm xuống hơn 50% – một sự tăng về độ tập trung thường gặp trong các thị trường mà kẻ-thắng-sẽ-có-tất-cả.

Như vậy, ngược lại với việc lật đổ Nguyên lý, như Anderson đã dự đoán, việc phân tích cái đuôi dài một lần nữa cho thấy các hành vi quan trọng vẫn xảy ra ở điểm đầu của sự phân bố. Rất tuyệt khi một cái đuôi dài tồn tại, nhưng nó chẳng giúp được nhà quản lý hiện đại nhiều hơn nó giúp một con khủng long.

Nó cũng cho thấy rằng các xu hướng 80/20 gần như luôn mạnh hơn trên mạng so với ngoài đời thực. Khi internet tiếp tục mở rộng thị phần của mình, chúng ta nên dự đoán tỷ lệ chuẩn sẽ thay đổi từ 80/20 tới 90/10, 95/5 hoặc thậm chí 99/1. Không ngạc nhiên chút nào khi giám đốc điều hành của Google, Eric Schmidt, hoàn toàn hiểu được hiện tượng này:

Tôi muốn nói với bạn rằng, internet đã tạo ra một sân chơi công bằng đến nỗi, cái đuôi dài là nơi chúng ta cần đặt mình vào... tuy nhiên, sự thực không phải như vậy.

Tại sao Nguyên lý 80/20 quan trọng với các nhà quản lý?

Nguyên lý đi ngược lại các dự đoán của chúng ta. Chúng ta có ý tưởng hợp lý rằng, số nhiều sẽ quan trọng hơn số ít. Điểm duy nhất khi nói về mặt kết quả, là nó hầu như không bao giờ đúng.

Trong thế giới hiện đại, ta sẽ nghĩ theo chiều hướng 50/50 chứ không phải 80/20. Ta luôn cho rằng thế giới phải cân bằng. Ta dự đoán 50% lý do sẽ dẫn tới 50% hậu quả. Ta nghĩ rằng mọi nguyên nhân và kết quả đều có tầm quan trọng như nhau. Dù cho ta có nhận ra hay không, nhưng đó là tâm lý chung, là sự đánh giá mặc định của chúng ta. Nhưng nó bị thiếu sót rất lớn.

Điều này đúng nhất trong việc kinh doanh. Một trong những giả định ngu ngốc, điên rồ, gây hại nhưng lại tồn tại lâu nhất của thế giới kinh doanh đó là, *tất cả* doanh thu đều tốt, *tất cả* doanh thu đều có giá trị, và *tất cả* mọi nguồn doanh thu đều có tầm quan trọng như nhau. Hoàn toàn sai lầm.

Sự huyền hoặc rằng tất cả doanh thu đều tốt gây ra những sai lầm khó tin, ngớ ngẩn nhất trong thế giới kinh doanh. Nó dẫn đến việc phí phạm những khoản tiền và năng lượng khổng lồ để chạy theo những khách hàng hoàn toàn không thích hợp, thường là những khách hàng nhỏ và thiếu tinh tế hơn: có đến chín trên mười lần, bất cứ khách hàng nào mới có được, sẽ chẳng làm gì để giúp tăng lợi nhuận. Nó cũng dẫn đến việc thu mua tốn kém và đôi khi dẫn đến phá sản. Hãy nghĩ đến việc AOL mua lại Time Warner vào năm 2000 với giá 164 triệu đô la. Bob Pitman, giám đốc của AOL, giải thích cái giá đó bằng câu, “tất cả những gì bạn cần làm là dùng một chất xúc tác [với Time Warner] và trong một khoảng thời gian ngắn, tốc độ tăng trưởng sẽ giống như một công ty internet.” Nếu nói về việc thua lỗ tăng lên, ông hoàn toàn đúng. Hai năm sau, AOL/ Time Warner đã lỗ

99 tỷ đô, và tổng giá trị của AOL tụt từ 226 tỷ đô xuống chỉ còn dưới một phần mười.

Cùng một giả định sai lầm cũng khuyến khích việc mở rộng đến các sản phẩm không thu hút khách hàng cốt lõi của công ty, hoặc không phù hợp với các kênh phân phối và vị trí thương hiệu của nó. Hãy nghĩ về cố gắng thảm họa của Coca-Cola khi bán nước hoa quả và nước tăng lực. Nó cũng thúc đẩy các cuộc phiêu lưu tới thị trường nước ngoài, nơi có các điều kiện và đối thủ khác biệt, và là nơi mà đối thủ cạnh tranh địa phương có vô số lợi thế ẩn giấu. Hãy nghĩ về cuộc lấn sân nóng vội của chuỗi cửa hàng bán lẻ nổi tiếng ở Anh, Marks Spencer, sang thị trường Mỹ, bao gồm việc mua lại Brooks Brothers và Kings Super Market tổn kém, cũng như thất bại của nó tại Canada, Pháp và thậm chí cả Afghanistan.

Giả sử mọi doanh số đều tốt dẫn tới sự tăng trưởng không lợi nhuận. Các nhà quản lý bất cẩn thường gán cùng một mức độ quan trọng cho những khách hàng mới: không quan tâm, hay phân nản – những người mua ít, đòi hỏi giá thấp vô lý, làm mất tinh thần của nhân viên và các khách hàng khác – so với các khách hàng trung thành, lâu năm và nhiệt huyết – những người trả tiền đầy đủ, giới thiệu sản phẩm cho bạn bè họ và cải thiện tinh thần cho những nhân viên tốt nhất của công ty...

Tại sao những nhà quản lý tài giỏi lại mắc phải những sai lầm này?

Vì họ nghĩ thế giới là 50/50. Họ cho rằng các kết quả tới từ nguyên nhân theo một cách tuyến tính và gần như tương đương. Họ nghĩ rằng tất cả doanh thu đều dẫn tới lợi nhuận. Họ nghĩ theo hướng *trung bình*.

Họ không hiểu rằng thế giới thật sự là 80/20. Một khách hàng này *không* tốt bằng một khách hàng khác. Một mảng kinh doanh hay sản phẩm *không* tốt bằng một mảng kinh doanh hay sản phẩm khác. Một đô la doanh thu *không* đáng giá nhiều như đô la tiếp theo.

Điều thường gặp là chỉ một-phần-năm khách hàng đáng giá khoảng bốn-phần-năm tổng giá trị của một công ty, có nghĩa là bốn-phần-năm số khách hàng còn lại chỉ đáng giá một-phần-năm. Nếu tính tổng, bạn sẽ nhận ra rằng một khách hàng cốt lõi sẽ đáng giá gấp 16 lần một khách hàng bình thường. Đó là một con số đáng ngạc nhiên, vì vậy việc ta thấy nó khó tin cũng rất dễ hiểu. Và cũng không ngạc nhiên khi ta không tận dụng nó. Nhưng đó là sự thật. Con số “16 lần” cũng xuất hiện trong khá nhiều phương diện của thế giới 80/20.

Chẳng hạn, khoảng 100 nhân viên của bạn đang tạo ra 100 đơn vị của một sản phẩm nhất định. Theo mẫu chuẩn của chúng tôi, chỉ 20 người trong số họ sẽ chịu trách nhiệm cho 80 đơn vị sản phẩm trong tổng số. Trung bình, mỗi người làm việc siêu hiệu quả đó sẽ tạo ra được bốn đơn vị. Trong khi đó, 80 nhân viên còn lại chỉ làm ra được có 20 đơn vị. Trung bình, mỗi người làm việc kém hiệu quả đó chỉ tạo ra được một phần tư sản phẩm.

Vậy cần 16 người làm việc kém hiệu quả ($16 \times 0,25 = 4$) để làm ra cùng một số lượng sản phẩm mà một người làm việc siêu hiệu quả có thể tự mình làm. Người làm việc siêu hiệu quả có hiệu suất cao gấp 16 lần những người làm việc kém hiệu quả. Đây là nguyên tắc 16 lần mang tính đột phá.

Để một hành động đi từ mức độ “kém hiệu quả” bình thường cho tới mức độ “siêu hiệu quả”, nó phải được cải thiện gấp 16 lần. Tất nhiên, điều đó chỉ thật sự đúng khi sự mất cân bằng chính xác là 80/20, một điều ít khả năng xảy ra. Nhưng một sự cải thiện giữa 10 và 20 lần, hay nhiều hơn thì gần như luôn khả thi.

Sự thật là, nghiên cứu của bản thân tôi cho thấy Nguyên lý 80/20 có thể đã *đánh giá thấp* mức độ mất cân bằng. Trong một trường hợp gần đây, dữ liệu chỉ ra rằng 116% lợi nhuận của một công ty có thể tới từ 18% khách hàng của nó. Phần còn lại, với tư cách một nhóm, thường gây lỗ. Các nghiên cứu khác, được thực hiện dưới danh nghĩa của các ngân hàng đứng đầu Bắc Mỹ, đã cho ra các kết quả tương tự. Một nghiên cứu về Ngân hàng Hoàng gia Canada (Royal Bank of Canada), nằm tại Toronto, cho thấy 17% khách hàng đóng góp đến

93% lợi nhuận. Các nghiên cứu khác kết luận rằng từ 15 đến 25 khách hàng đem lại 80 đến 95% lợi nhuận.

Chỉ 12% các gia đình ở Mỹ sử dụng phần mềm quản lý tài chính cá nhân. Nhưng những gia đình đó tạo nên 75% lợi nhuận cho tất cả các ngân hàng Mỹ.

Giá trị của cách nghĩ 80/20 là nó có thể thay đổi đầu óc bạn từ một cách nhìn thế giới được chấp nhận rộng rãi mà sai lầm sang một cách khác khó tin hơn, nhưng chính xác hơn. Cách nghĩ 50/50 là phiên bản hiện đại của tám bản đồ mà Columbus và các nhà thám hiểm khác sử dụng vào thế kỷ XV. Cách nghĩ 80/20 giống như Google Earth vậy. Nó chỉ ra bức tranh chân thực với sự rõ ràng đáng kinh ngạc, tới tận chi tiết nhỏ nhất. Nguyên lý mở ra một cánh cửa sổ mới cho thế giới – một cánh cửa khó hiểu và khó chấp nhận nhưng lại cho ta những hiểu biết đáng giá và thay đổi đáng kể sự làm việc hiệu quả của ta.

Bạn có thể tưởng tượng công việc sẽ thế nào nếu bạn luôn đưa ra những quyết định 80/20?

Bạn sẽ không bao giờ thiếu thời gian. Bạn sẽ chỉ giải quyết các vấn đề quan trọng và đáng lưu ý. Bạn sẽ khiến việc kinh doanh của mình hiệu quả và sinh lời hơn rất nhiều. Bạn có thể nói cho đồng nghiệp biết cách khiến công việc của họ dễ dàng và vui vẻ hơn. Bạn sẽ xác định được khách hàng tốt nhất cho mình và biết cách khiến họ hài lòng hơn bao giờ hết. Bạn sẽ trân trọng sức mạnh thực sự của việc kinh doanh, những thứ hiếm có và giá trị đem lại một lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh.

Hãy tưởng tượng sự an tâm và bình tĩnh mà bạn sẽ tận hưởng nếu có thể thường xuyên tiếp cận cốt lõi vấn đề và chỉ ra một vài yếu tố thông thường, ít quan trọng và có sự tự tin để không phí thời gian vào những việc không quan trọng.

Nguyên lý 80/20 chính là hộ chiếu đưa bạn đến thiên đường làm việc này. Phần Hai sẽ giải thích cách áp dụng nó.

Phần hai
CÂU TRẢ LỜI:

10 CÁCH ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN LÝ 80/20

Giờ là phần thực hành.

Đừng ngại ngần trước việc có đến 10 cách khác nhau. Hãy nghĩ về chúng như một thực đơn mà bạn có thể lựa chọn, chứ không phải một danh sách kỹ năng mà bạn phải thành thạo. Làm theo được chỉ một trong 10 cách – một điều không khó chút nào – có thể tạo nên một sự khác biệt rõ ràng cho bạn. Bữa ăn một món có khi lại là quá đủ.

Sự thật thâm thúy về Nguyên lý 80/20 là có nhiều con đường đem đến kết quả và thành công. Bạn không cần sự cân bằng. Sự thật là, thành thạo một trong 10 cách sẽ đưa bạn đi xa hơn là giỏi cả 10 cách.

Vì vậy hãy thoải mái đọc sách theo cách bạn thích. Tôi có lời khuyên là hãy chọn cách mà bạn thấy thích nhất và thực hành nó. Bạn sẽ thấy kết quả rất nhanh, nhưng mỗi cách cũng khá phức tạp, vì vậy bạn có thể sẽ phải học nó trong vòng sáu tháng, một năm, hoặc một thập kỷ tính từ giờ.

Mỗi cách đem lại một phần thưởng lớn cho công sức bạn bỏ ra. Vì vậy bạn có thể quyết định thuần thục một cách... sau đó một cách khác... và sau đó một cách khác nữa. Bạn có thể quyết định sẽ thành thạo hai hoặc ba cách. Hay bạn có thể đặt mục tiêu có được toàn bộ kỹ năng trong một vài năm.

Một lựa chọn khác là làm theo chủ nghĩa chiết trung – chọn và kết hợp các kỹ thuật nhất định thu hút bạn theo nhiều cách và tạo ra

một kỹ năng tốn ít công sức nhưng vẫn cho ra kết quả tốt theo phong cách của bạn.

Tất cả phụ thuộc vào bạn.

Tôi phải nói thật rằng, một số cách sẽ dễ hơn số còn lại. Tôi đã đặt những cách dễ ở đầu sách, và những cách khó hơn ở cuối. Nhưng tất nhiên, bạn có thể sẽ phát hiện ra rằng mình thích hợp hơn với một trong những cách “khó hơn”, trong trường hợp đó hãy tiến tới thôi.

Hãy nhớ rằng, đây không phải là một bài kiểm tra. Bạn sẽ có khá nhiều thời gian. Hãy từ từ, và đừng ngạc nhiên nếu 10 năm sau bạn vẫn đang học cách áp dụng một vài trong số 10 kỹ thuật này. Nhưng nếu bạn muốn công việc trở nên dễ dàng, vui vẻ hơn, và muốn đạt được kết quả tốt hơn, bạn cần áp dụng những kiến thức này và bắt đầu đưa ra các quyết định tốt hơn ngay lập tức.

Đừng chỉ đọc cuốn sách này. Hãy nghĩ về nó như một mỏ quặng gồm những tài nguyên giúp thay đổi hành vi mà bạn có thể dùng, để khiến mình trở thành nhà quản lý tốt nhất có thể.

Cách Một Nhà quản lý Điều tra

Sự tò mò quan trọng hơn kiến thức.

Albert Einstein

Việc kinh doanh sổ tay

Bạn sẽ làm gì khi biết mình có một vấn đề mà không biết cách giải quyết nó? Đó là một câu hỏi mà tôi và một vài người bạn đã phải chật vật trả lời vào năm 1990, khi chúng tôi trở thành cổ đông lớn nhất của Filofax. Công ty bán sổ tay cá nhân nổi tiếng này đã bị sứt doanh thu sau cú nhảy vọt vào giữa những năm 1980. Khi chúng tôi tiếp quản, Filofax đang thua lỗ nhanh chóng. Sau một vài tháng nữa, nó sẽ phá sản.

Việc đầu tiên chúng tôi làm là tìm hiểu xem vấn đề là gì. Với Nguyên lý 80/20 làm nền, chúng tôi muốn biết liệu có một vài sản phẩm cốt lõi vẫn đang sinh lợi tốt, và liệu các sản phẩm khác có đang gây lỗ nặng hay không.

Công ty làm ra hai sản phẩm chính – bìa kẹp hồ sơ bằng da với sáu vòng kẹp kim loại; và giấy in sẵn, bao gồm một tờ lịch/ nhật ký đi kèm trong đó – nhưng chúng tôi cần biết loại bìa kẹp và giấy nào có thể kiếm lời và loại nào gây lỗ. Một cuộc dạo quanh nhà kho đã làm sáng tỏ nhiều điều. Các kệ hàng đầy các món đồ đặc biệt. Các bìa kẹp hồ sơ đủ hình thù kích cỡ, với bìa bọc rất đa dạng. Rất nhiều trong số đó được làm từ da karung⁽¹⁾. Chúng tôi chả biết karung là gì, nhưng đồng hàng tồn cho thấy chúng đã chết vô ích. Sau đó chúng tôi đi qua núi giấy nhớ. Chúng được xếp gọn gàng theo chủ đề và ở đó có rất nhiều chủ đề. Trong một vài phút, chúng tôi tìm thấy giấy nhớ về ngắm chim, cầu, cờ vua, nhiếp ảnh, lướt gió... vô số kể. Mỗi loại có cả ngàn tờ và có vẻ như chúng đã nằm đó rất lâu.

Chuyến du lịch trong kho đã cho chúng tôi giả thuyết 80/20 đầu tiên. Có ba hay bốn loại bìa kẹp và giấy chính. Loại thông dụng nhất là một loại “tiêu chuẩn”, bao gồm lịch của năm, một khoảng trống để ghi chép trong các buổi họp và một vài trang thông thường như tấm bản đồ hệ thống tàu điện ngầm ở New York hay London. Chúng tôi đoán – hoặc ít ra là hy vọng – rằng khoảng nửa tá các sản phẩm ưa thích có thể kiếm ra tiền. Nhưng phần lớn là gánh nặng.

Điều này đã được chứng minh khi chúng tôi tìm hiểu kỹ hơn. Chỉ 4% hàng tồn kho (SKU) tạo ra 93% doanh thu của Filofax. Các sản phẩm hàng đầu này thu về 20% lợi nhuận, 96% còn lại hoàn toàn không sinh lợi.

Sau đó chúng tôi phát hiện ra rằng 20% khách hàng của mình – những cửa hàng bán lẻ có bán sản phẩm của chúng tôi – chiếm đến 91% tổng doanh số. Bước tiếp theo là hỏi họ vấn đề gặp phải là gì. Họ nói rằng những cuốn sổ tay đó quá đắt. Một đối thủ mới, Microfile, đang bán một sản phẩm tương tự với mức giá chỉ bằng một nửa, và đã chiếm được khá nhiều doanh số của Filofax. Đột nhiên chúng tôi nhận ra rằng, ban quản trị cũ đã nhầm. Họ cho rằng toàn bộ thị trường đã sụp đổ. Nhưng không, chỉ có *thị phần* của chúng tôi sụp đổ mà thôi.

Chúng tôi đã hỏi những nhà bán lẻ xem liệu mình có phải đặt giá thấp như Microfile hay không. Họ trả lời là không – Filofax vẫn có thể đặt giá cao, nhưng nó chỉ nên cao hơn khoảng 10-15% chứ không phải 50%. Chúng tôi đã giảm giá theo lời khuyên đó, và bảo đảm rằng chi phí của mình cũng thấp như của Microfile. Cắt giảm chi phí rất dễ vì chúng tôi đã cơ cấu lại số lượng sản phẩm của mình và sổ tay của chúng tôi bắt đầu bán chạy trở lại với mức giá mới thấp hơn. Trong vòng ba năm, doanh số đã tăng gấp bốn và chúng tôi đã kiếm được lợi nhuận. Khi chúng tôi bán công ty, những nhà đầu tư đã kiếm được gấp bảy lần số tiền ban đầu.

Một tinh thần học hỏi

Trẻ con học cách đặt câu hỏi từ rất sớm, từ đó mở ra những cánh cửa mới cho thế giới của mình. Những câu hỏi cho phép chúng kết nối những bí mật của cuộc sống và hiểu được cách chúng thích nghi với môi trường xung quanh. Tốc độ phát triển cá nhân của chúng phụ thuộc vào số lượng, chất lượng những câu hỏi chúng đặt ra, và quyết tâm giải thích sự tồn tại của chúng. Nếu bạn có con nhỏ, bạn sẽ thấy quá trình tuyệt vời – kỳ lạ, đáng kinh ngạc, diệu kỳ, ấn tượng và hiệu quả – này hàng ngày.

Khi chúng ta lớn lên, chúng ta thường có xu hướng không đặt câu hỏi mà đưa ra câu trả lời – thường không quá mới mẻ. Chúng ta dừng việc suy nghĩ. Sự kinh ngạc của chúng ta trước những bí ẩn cuộc sống biến mất. Khi đã có được *một số* hiểu biết về môi trường của mình, chúng ta chấp nhận như thể nó luôn đúng. Vì chúng ta ngừng đặt ra những câu hỏi, nên chúng ta mất đi khả năng tìm ra những điều mới. Cuộc sống trở nên nhàm chán và tẻ nhạt hơn.

Các thám tử thì lại khác, đó là lý do vì sao các án mạng bí ẩn thu hút được nhiều người như vậy. Các nhà điều tra tưởng tượng – từ Sherlock Holmes cho tới điều tra viên Rebus – đều luôn muốn tìm câu trả lời cho một câu hỏi đặc biệt: *ai đã làm điều đó?* Họ đạt được mục tiêu này bằng cách nghĩ đến những điều không tưởng và điều tra những đầu mối dường như không hứa hẹn chút nào. Câu trả lời, khi được đưa ra, phải thật mới mẻ và bất ngờ. Các thám tử và một số nhà khoa học là một trong số ít ỏi những người trưởng thành vẫn suy nghĩ như trẻ con. Họ vui sướng vì đặt câu hỏi và có thêm kiến thức.

Các nhà quản lý cũng nên hành động tương tự. Đặt câu hỏi và không tự động tin vào những gì người khác tin, hay chấp nhận mọi thứ bạn được bảo – nói cách khác, nghĩ theo hướng điều tra – là một hoạt động 80/20. Nó đem lại những hiểu biết mà đôi khi khiến thực tế đảo lộn và cho phép bạn tồn tại ở một tầm cao hơn. Việc điều tra cho thấy một thế giới ngầm không bị nghi ngờ – một nơi mà những gì ta cho là tốt lại có thể là xấu, nơi có đủ các loại kết nối bí ẩn, nơi

một sự kiện nhỏ nhất cũng có thể gây ra một vụ tuyết lở, nơi những cảm xúc mạnh mẽ ẩn giấu, phá vỡ vẻ yên bình bên ngoài.

Trong kinh doanh, kiểu điều tra hiệu quả nhất sẽ không nhìn vào những con số trung bình vì chúng rất dễ dẫn ta đi sai hướng. Việc kinh doanh không được thúc đẩy bởi những con số trung bình, nó được thúc đẩy bởi những ngoại lệ, những cực hạn. Bên dưới con số trung bình luôn luôn có một vài yếu tố tốt và rất nhiều yếu tố tồi tệ. Nhiệm vụ của nhà quản lý điều tra là tìm ra cái nào là tốt hay cái nào là xấu. Một khi bạn vào guồng, việc điều tra sẽ cho bạn một lợi thế cũng như sự hứng khởi mà ít nhà quản lý nào biết là nó tồn tại.

Điều tra rất thú vị. Nếu bạn hỏi đúng câu, nó cũng tương đối dễ dàng nữa. Sử dụng phương thức 80/20, bạn sẽ biết cách hỏi một vài câu mấu chốt có thể đem lại toàn bộ câu trả lời bạn cần.

Câu hỏi quan trọng nhất là:

Có một vài sản phẩm hoặc khách hàng nào sinh lợi rất nhiều hay không?

Đây là gợi ý cho bạn: câu trả lời luôn là có.

Giờ những việc bạn cần làm là xác định các sản phẩm và khách hàng sinh lợi rất nhiều đó.

Và nhắc lại một lần nữa, hãy tìm ra đâu là những sản phẩm hay khách hàng thực sự là thảm họa.

Ai là khách hàng cốt lõi của bạn và điều gì khiến họ khác số còn lại?

Tiêu chuẩn 80/20 cho thấy gần bốn-phần-năm lợi nhuận của bạn sẽ tới từ chỉ một-phần-năm số khách hàng của bạn. Đó là những khách hàng *cốt lõi*, nằm trong mối quan hệ có lợi cho cả hai bên và họ đóng vai trò cực kỳ thiết yếu cho tương lai công ty của bạn. Tuy nhiên nhiều nhà quản lý không biết khách hàng cốt lõi của họ là ai, chưa kể đến việc hiểu được tại sao họ lại quan trọng như vậy. Một lỗi

thường gặp là họ nghĩ rằng, *hầu hết* khách hàng đều quan trọng. Điều này gần như luôn luôn là ảo tưởng: chỉ có khách hàng cốt lõi mới quan trọng. Một khi bạn nhận ra điều đó, hãy xác định họ là ai và tập trung vào họ, bạn sẽ thấy lợi nhuận tăng lên với lượng công sức bỏ ra tương đối ít.

Vậy tại sao hầu hết các nhà quản lý vẫn ở trong bóng tối, tập trung vào số nhiều khách hàng không quan trọng và bỏ qua số ít thiết yếu? Câu trả lời là do các hệ thống kế toán được xây dựng trên các con số trung bình, không phải cực hạn. Nhiệm vụ của bạn là xây dựng một hệ thống mới bằng cách điều tra hệ thống khách hàng của mình, xác định kiểu mẫu 80/20 (hay thậm chí một kiểu mẫu kém cân bằng hơn) và tập trung vào 20% đó.

Gần đây tôi đã nghiên cứu một công ty mua bán hàng hóa trực tuyến và phát hiện ra rằng, chỉ 17% khách hàng của nó đem lại 122% lợi nhuận, 83% còn lại chỉ gây lỗ. Ở cái nhìn ban đầu, dường như rất dễ để xếp khách hàng hàng của công ty đó vào hai loại tốt và xấu cho việc kinh doanh: các thương gia *nghiệp dư* – những người có một chút tiền và thích trao đổi hàng hóa, nhưng không buôn bán để kiếm sống – sinh lợi hơn rất nhiều so với những người *chuyên nghiệp*. Nhưng chỉ nhìn vào nhóm nghiệp dư nói chung thì ta sẽ không thể hiểu hết mọi chuyện. Dù cho với tư cách một nhóm, những người nghiệp dư sinh lời khá nhiều, nhưng chính con số trung bình đã che giấu điều *thực sự* quan trọng.

Khi tìm hiểu vấn đề sâu hơn, tôi phát hiện ra rằng quy mô cũng đóng vai trò quan trọng (như nó thường thể). Các thương gia nghiệp dư quá nhỏ *không sinh lời*, và kể cả những thương gia cỡ vừa cũng gây lỗ, tuy nhiên ở mức độ nhẹ hơn. Lý do cho việc này rất đơn giản. Chi phí thuê các thương gia (được biết đến với cái tên “phí thu mua” trong giới quảng cáo và tiếp thị) lớn hơn rất nhiều so với số lợi nhuận công ty thu về từ việc trao đổi của họ. Lý do là vì họ không trao đổi nhiều khi vào website và họ thường không gắn bó được lâu.

Ngược lại, một số ít các thương gia nghiệp dư cỡ lớn sinh lợi cực kỳ nhiều cho công ty. Chẳng tốn một đồng nào để thuê họ vì họ là

những người nhiệt tình, sẵn sàng làm mọi việc để tiếp cận được với trang web của công ty. Họ thích sản phẩm đến mức họ đi giới thiệu cho những người cũng cuồng như vậy. Và họ rất hài lòng với dịch vụ – thứ thân thiện với người sử dụng và thú vị hơn bất cứ sản phẩm của bất cứ hãng nào – đến mức họ sẵn sàng vui vẻ trả hoa hồng nhiều hơn những người chuyên nghiệp. Hơn nữa, những người nghiệp dư tinh tế này đóng góp rất nhiều cho việc thử sản phẩm. Một dòng những sản phẩm như vậy đã cho phép công ty tăng doanh thu qua thời gian với mỗi khách hàng nhiệt tình. Họ là sự đối nghịch hoàn toàn với những người nghiệp dư nhỏ không tinh tế, những người thường chán ngán dịch vụ và bỏ đi trước khi công ty kịp hòa vốn thuê họ.

Một khi đã xác định được những khách hàng giá trị cao, chúng tôi chăm sóc họ như diên. Đầu tiên chúng tôi thiết kế lại trang web để phù hợp với nhu cầu của họ. Sau đó chúng tôi phát triển các sản phẩm theo ý họ, bao gồm các ứng dụng di động và iPad mà họ thực sự cần. Cuối cùng, chúng tôi trả họ hậu hĩnh cho việc giới thiệu công ty với những người bạn có cùng sở thích. Cùng lúc đó, chúng tôi giảm bớt công sức (và tiền của) vào việc tìm kiếm các khách hàng nhỏ hơn, và làm tăng tỷ lệ hoa hồng của số lượng khách hàng nhỏ hiện tại.

Một cách tự nhiên, doanh thu bắt đầu đi lên và lợi nhuận tăng vọt.

Công ty của bạn gần như chắc chắn sẽ có một số lượng khách hàng nhỏ sinh lợi nhiều tương tự. Họ thường là:

- Các khách hàng trung thành và lâu năm nhất của bạn.
- Những người trân trọng công ty, các sản phẩm hay dịch vụ bạn cung cấp.
- Những người thích hợp nhất với những gì bạn cung cấp. Ví dụ, nếu sản phẩm của bạn mang tính đột phá, cao cấp hoặc sang trọng – giống như các sản phẩm của Rolex hay Bang & Olufsen –

những khách hàng của bạn cũng phải tinh tế tương tự như vậy. Mặt khác, nếu sản phẩm và dịch vụ của bạn rẻ tiền và tươi vui – như các sản phẩm của Timex hoặc Bush – khách hàng tốt nhất của bạn sẽ hài lòng với tiêu chuẩn đó.

- Những người ít bị ảnh hưởng bởi giá cả.
- Những người phàn nàn ít nhất.
- Khách hàng lớn nhất của bạn. Tuy nhiên hãy cẩn thận với những khách hàng lớn không có những phẩm chất trên, vì họ có thể dùng quyền lực để đòi hỏi giá cả vô lý.

Việc xác định những *khách hàng rắc rối* lớn nhất của bạn, những kẻ gây lỗi mà bạn có thể loại bỏ đi, cũng có giá trị tương tự. Bạn nên mạnh dạn tăng giá cho những người này, và/hoặc cắt giảm chi phí phục vụ họ. Các khách hàng tệ nhất là những hình ảnh đối lập với những người tốt nhất. Họ sẽ thường là:

- Những người lộn xộn nhất – họ mua sắm lung tung và sẽ bỏ bạn ngay lập tức khi một đối thủ mời chào giảm giá đặc biệt.
- Những người bị ảnh hưởng bởi giá cả nhiều nhất – luôn tốn kém nhiều tiền của để phục vụ họ.
- Những kẻ thích phàn nàn bất cứ khi nào có thể.
- Những kẻ thích phàn nàn bất cứ khi nào có thể.
- Những người phải tốn kém nhất mới có được.

Một khi bạn đã xác định được những nhóm khách hàng cực kỳ tốt và cực kỳ xấu này, bạn cần phải đặt ra mức giá thích hợp cho họ, và chi phí đầy đủ để phục vụ họ, bao gồm cả việc tính toán chính xác chi phí quản lý, ví dụ như chi phí bán hàng và tiếp thị, điều hành và nghiên cứu. Hãy cẩn thận với việc sử dụng dữ liệu trung bình. Ví dụ như, nếu một nhóm khách hàng bị ảnh hưởng bởi giá cả nhiều hơn một nhóm khác, thì nhóm “ki bo” đó sẽ mua nhiều hơn khi sản phẩm

của bạn được giảm giá, vì vậy mức giá bạn có từ họ sẽ thấp hơn, nhưng điều này sẽ không được thể hiện trong bất cứ dữ liệu kế toán hiện có nào. Bạn cần phải lấy mẫu từ mỗi nhóm khách hàng và quan sát hoặc đánh giá ảnh hưởng các hành vi khác nhau của họ. Tương tự, chi phí đầy đủ của việc thu hút một khách hàng mới trong mỗi nhóm cần phải được xem xét theo thời gian họ sẽ trung thành với công ty và lượng tiền họ sẽ chi trong thời gian đó. Việc thu hút các khách hàng nhỏ và tạm thời không kinh tế một chút nào, nhưng bạn sẽ không thể thấy điều đó cho tới khi sự đã rồi.

Việc xác định khả năng sinh lời của khách hàng là một nhiệm vụ nghiêm túc và khó khăn, vì vậy đừng cố làm điều đó một mình, trừ khi bạn là một kế toán lành nghề. Hãy giao công việc đó cho phòng tài chính hoặc nhờ đến các cố vấn bên ngoài. Việc của bạn đơn giản là cho họ biết nhóm khách hàng nào cần kiểm tra.

Dòng sản phẩm nào sinh lợi nhiều nhất... và dòng nào sinh lỗ?

Cũng giống như tìm ra ai là khách hàng giá trị nhất của bạn, bí quyết dành cho các sản phẩm là nghĩ ra các giả thuyết để kiểm tra. Bạn nên chia các sản phẩm thành các nhóm mà bạn nghĩ có thể cho thấy khả năng sinh lợi cực tốt hoặc cực xấu. Các dòng sản phẩm tốt nhất thường là những dòng sản phẩm như sau:

- Có số lượng bán ra lớn hơn rất nhiều so với các sản phẩm còn lại.
- Được phát triển và ra mắt từ rất lâu.
- “Tự vận hành” mà không ai phải nghĩ về chúng.
- Không được làm bởi các đối thủ cạnh tranh (hoặc được đối thủ cạnh tranh bán với số lượng thấp hơn).
- Có giá cao và ổn định.

- Tận dụng các thế mạnh của công ty – kỹ thuật đặc trưng, chuỗi hậu cần, các ý tưởng hay quy trình mới mẻ và đội ngũ nhân viên chất lượng cao.

Nhóm lớn các sản phẩm gốc tiền thường sẽ là:

- Bán ra chậm.
- Các sản phẩm đặc biệt đòi hỏi nhiều ý tưởng, chào mời hay chỉnh sửa để đáp ứng nhu cầu khách hàng (và có giá không đủ cao để bù đắp lại công sức bỏ ra).
- Sản phẩm mới, đặc biệt nếu chúng đòi hỏi chi phí quảng cáo hay tiếp thị tốn kém.
- Các sản phẩm mà đối thủ cạnh tranh có thể sản xuất và bán, đặc biệt nếu họ bán được nhiều hơn.
- Các sản phẩm có giá không ổn định và để càng lâu càng mất giá.
- Các sản phẩm có giá “mua vào” cao, đặc biệt khi nhà cung cấp thành phần chính có sức mạnh điều khiển giá cao. Ví dụ, hầu hết các nhà sản xuất ô tô mua vào không chỉ kim loại và các thành phần khác mà cả các thiết bị điện tử, vì vậy họ phải chịu một phần lớn phí mua vào trong tổng chi phí sản xuất.
- Các sản phẩm không đòi hỏi kỹ xảo cao như những sản phẩm khác.

Một khi bạn đã dùng danh sách này để chia các sản phẩm của mình thành hai loại “tốt” và “xấu”, bạn sẽ ở một vị trí để hỏi câu hỏi có lẽ là quan trọng nhất.

“Điểm cốt lõi” của công ty bạn là gì?

Chỉ một vài sản phẩm và khách hàng thực sự quan trọng, trong khi phần còn lại chỉ làm giảm lợi nhuận của bạn, vì vậy hầu hết các

hoạt động của công ty là không liên quan, trong khi một số ít lại cực kỳ quan trọng và đem lại ý nghĩa tồn tại cho công ty.

Đây là khái niệm của “cốt lõi”. Nó bao gồm từ 1-20% những gì công ty bạn thực hiện, khiến công ty của bạn khác với bất cứ công ty nào khác trong cùng một ngành và mang lại hầu hết giá trị của bạn cho thế giới.

Các công ty không có điểm cốt lõi mạnh mẽ không trở nên nổi tiếng. Và thường cũng không tồn tại quá lâu.

Các công ty có điểm cốt lõi mạnh mẽ có thể thay đổi thế giới.

Hai giáo sư tại Đại học Kinh tế Harvard, David Collis và Cynthia Montgomery, đã nói về “tài nguyên cốt lõi” của một công ty – số lượng nhỏ các khả năng trung tâm của nó. Bạn có thể đã nghe thấy cụm từ “sở trường cốt lõi”, nhưng tôi nghĩ rằng “tài nguyên cốt lõi” phong phú và hữu dụng hơn. Nó bao trùm không chỉ những gì công ty làm tốt mà cả các tài sản vật lý, như địa điểm tốt và các tài sản vô hình, như thương hiệu tốt hay khả năng làm việc độc đáo.

Collis và Montgomery cung cấp năm tiêu chuẩn giúp bạn xác định một tài nguyên thật sự là cốt lõi với công ty của mình. Để đạt tiêu chuẩn cốt lõi, một tài nguyên phải đáp ứng cả năm tiêu chuẩn sau, vì vậy bạn sẽ không tìm thấy quá nhiều kết quả. Một tài nguyên phải:

- Khó bắt chước. Ví dụ, bạn phải ở một vị trí mà đối thủ không có được.
- Khấu hao (mất giá trị) chậm. Ví dụ, thương hiệu Disney bị bỏ rơi hơn 20 năm trước khi Michael Eisner lên nắm quyền điều hành vào năm 1984. Tuy vậy thương hiệu đó, được nằm trong các biểu tượng như Chuột Mickey và Vịt Donald, vẫn giữ được giá trị của mình và có thể được hồi sinh.
- Được kiểm soát bởi công ty, chứ không phải bởi nhân viên, nhà cung cấp hay khách hàng. Cách đây không lâu tôi đã cố vấn cho

Libra, một tập đoàn ngân hàng thuộc sở hữu của các ngân hàng hàng đầu thế giới. Libra chuyên về mảng ngân hàng đầu tư ở Mỹ La-tinh, bạn có thể cho nó là một tài nguyên cốt lõi, nhưng sự thật thì không phải vậy, vì chỉ có một nhóm nhỏ gồm 30 chủ ngân hàng đầu tư tạo ra tất cả lợi nhuận cho công ty. Tôi đã chỉ ra yếu điểm này cho giám đốc điều hành ngân hàng, nhưng ông không thể làm được gì. Hẳn là, một vài năm sau, nhóm sinh lời này đã được Morgan Grenfell săn đón. Libra đã không bao giờ hồi phục được sau sự việc đó.

- Sự an toàn trước nguy cơ bị thay thế bởi một sản phẩm mới. Tôi đã nhắc đến Filofax ở đoạn trên. Tài nguyên cốt lõi của nó là thiết kế sổ tay cá nhân thông minh, bao gồm tất cả các thông tin xã hội và kinh doanh quan trọng của người sử dụng. Tuy nhiên, vào những năm 90, các sổ tay điện tử đã bắt đầu xuất hiện. Dù lúc đầu chúng chậm và rườm rà, nên chỉ ảnh hưởng nhẹ đến doanh số của Filofax trong vài năm, nhưng chúng tôi biết cuối cùng chúng sẽ thống trị được thị trường sổ tay cá nhân. Chúng tôi đã rất may mắn khi bán Filofax trước khi điều này xảy ra, trước khi mọi người đều biết tài nguyên cốt lõi của chúng tôi không còn là cốt lõi nữa.
- Mạnh hơn hẳn so với bất cứ tài nguyên tương tự nào của đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như, tài nguyên cốt lõi của Coca-Cola không phải là công thức sản phẩm mà là thương hiệu của nó, được gắn liền trong tâm trí người Mỹ và trên toàn thế giới, chỉ đơn giản do nó là loại co-la *đầu tiên* xuất hiện trên thị trường. Các khảo sát mùi⁽²⁾ luôn cho thấy phần lớn mọi người thích Pepsi hơn Coca, nhưng Coca lại bán ra nhiều hơn so với Pepsi gần như ở bất cứ đâu vì tài nguyên cốt lõi của nó, thương hiệu, thống trị tất cả.

Nếu bạn nghiêm túc kiểm tra các tài nguyên của công ty mình ngược với các tiêu chuẩn này, bạn sẽ thường thấy nó chỉ có một hoặc hai tài nguyên cốt lõi. Một khi biết được chúng là gì, bạn có thể tập trung năng lượng của tất cả mọi người để xây dựng chúng. Và kết

quả là, công ty của bạn sẽ sớm có được một ảnh hưởng lớn hơn rất nhiều đối với thế giới.

Bảy câu bạn nên tự hỏi chính mình

Một Nhà quản lý Điều tra thành công cần nhìn vào chi tiết nhiều hơn là chỉ tập trung vào công ty và tài nguyên của nó. Một chuỗi các “câu hỏi 80/20” mang tính cá nhân hơn sẽ giúp bạn khám phá ra tiềm năng của bản thân.

Ý tưởng duy nhất nào sẽ thúc đẩy công ty... và sự nghiệp của mình?

Số lượng các ý tưởng trên thế giới gần như là vô hạn. Tuy nhiên, chỉ cần xem xét các ý tưởng đã thành công ở đâu đó – ví dụ như ở một đất nước hay một công ty khác – và bạn sẽ tăng khả năng thành công của mình lên rất nhiều. Sau đó, một khi đã tìm hiểu hết các lựa chọn, hãy chọn *một* lựa chọn có khả năng ảnh hưởng lớn nhất.

Trải nghiệm của Jamie Reeve, một người bạn tốt của tôi, cho thấy kỹ thuật này có thể hiệu quả như thế nào. Anh 32 tuổi và là quản lý tập sự tại BBC khi anh bắt đầu tự hỏi mình đang làm gì với cuộc sống của bản thân:

Đến mùa hè năm 1996, tôi đã làm ở BBC được 18 tháng. Tôi làm ở Phòng Chiến lược và thấy phát chán. Tôi không thấy một chiến lược truyền hình và phát thanh nào thật hấp dẫn cả – nó là một cuộc tranh cãi vô tận về việc xếp lịch để giành được một số lượng rất nhỏ người xem và nghe.

Tôi quyết định tạm nghỉ và lên máy bay đến thăm bạn tôi, Mark Davies, ở New York. Anh làm trong ngành xuất bản và đã cho ra một tạp chí xếp hạng, kiểu như *Time Out*. Nhưng anh ta mới phát hiện ra rằng mình có thể đăng thông tin thông qua mạng internet mới xuất hiện. Anh ta rất hứng thú với việc mọi người có thể ghé thăm kho dữ liệu của mình qua mạng. Anh không cố

kiếm tiền. Anh chỉ thích việc sở hữu thông tin và chia sẻ nó với nhiều người khác. Anh chưa bao giờ làm ra một đồng doanh thu nào. (Thực ra vào năm sau đó, anh đã bán công ty với giá tám triệu đô, nhưng đó là một câu chuyện khác!)

Soho có rất nhiều công ty được điều hành bởi những anh chàng thông minh nhưng thoải mái. Có nhiều sự thay đổi đang diễn ra. Tôi mặc vest đi làm và ngồi tại một bàn làm việc trong một văn phòng nhàm chán. Mark không có vest. Anh làm việc tại một chiếc bàn dài được làm từ một cánh cửa cũ, trong một khu nhà tồi tàn dùng chung với ba công ty nhỏ khác. Tôi thấy giống như một người nông dân thế kỷ XVIII khi lần đầu tiên thấy một nhà máy làm bông. Như Bob Dylan có thể đã nói, có thứ gì đó đang diễn ra, kể cả khi tôi không biết nó là gì.

Tôi quay lại trong tâm trạng phấn khích, tự hỏi rằng internet sẽ thay đổi London thế nào, và làm sao mình có thể tham gia vào việc đó. Tôi nhận ra mình cần thoát khỏi BBC. Nhưng khi đó một việc kỳ lạ đã xảy ra, một điều tôi nghĩ là hay gặp khi bạn bị ám ảnh.

Ai sẽ tài trợ cho ý tưởng đó?

Một khi đã xác định được ý tưởng tuyệt vời duy nhất đó, đừng ngại nói về nó. Một ai đó có quyền lực trong công ty của bạn, có thể là người đứng đầu, có thể sẽ hứng thú lắng nghe bạn, giống như Jamie đã phát hiện ra:

Hóa ra sếp tôi, người báo cáo cho John Birt [Tổng Giám Đốc lúc đó], đã được ông yêu cầu tìm hiểu thêm về internet. Dù cho cô là một người quản lý xuất sắc, cô và đội của mình đã nghi ngờ về “thứ mới mới” đó – cô là một người sợ công nghệ quỵến rũ! Cô đã yêu cầu một người tình nguyện đảm nhận dự án internet, và tôi rất vui khi là người duy nhất đứng lên.

Tôi thu hết dũng cảm và đến gặp John Birt. Ông không nổi tiếng với giới phát thanh viên, nhưng ông được biết tới là người sẵn sàng đón nhận các ý tưởng mới, và tôi nghe nói ông đang cố gắng phá bỏ các lề thói cũ bằng việc đứng giữa những người trẻ. Tôi biết ông thích nước Mỹ và luôn cập nhật các xu hướng ở đó. Ông đã xây dựng những cuộc phỏng vấn mang tính bước ngoặt của David Frost với Richard Nixon, trong đó cựu Tổng thống đã thừa nhận rằng mình đã khiến người dân Mỹ thất vọng do vụ Watergate.

Birt vừa quay về sau một chuyến đi tới West Coast và đã bị thu hút bởi internet, nhưng ông vẫn chưa rõ về những tác dụng của nó. Cũng như tôi, ông cảm thấy nó là một thứ sẽ thay đổi cuộc chơi. Chúng tôi đều ngạc nhiên trước sự phấn khích của người kia. “Hãy cùng nhau tới Thung lũng Silicon trong một tuần vào tháng Bảy,” ông nói. “Tôi không quan tâm mình sẽ gặp ai, miễn là họ là những nhà tiên phong về internet. Và chúng ta cần phải xong vào bốn giờ chiều thứ Sáu vì tôi cần phải về Seattle vào lúc đó.”

Microsoft có trụ sở tại Seattle, vì vậy John có gợi ý chúng tôi ghé thăm họ tại Redmond. Làm sao tôi có thể sắp xếp được việc đó? Tôi gọi cho đại diện Microsoft quản lý tài khoản BBC và hỏi liệu anh ta có thể sắp xếp một chuyến cho chúng tôi không. Tôi không mong đợi gì. Nhưng nửa tiếng sau anh ta gọi là và nói tất cả đã được sắp xếp xong, và chúng tôi có thể gặp “Bill”.

Đó là lý do tại sao John và tôi được nghe – và bị hút hồn – vì Bill Gates nói về sự khác biệt mà internet sẽ tạo nên trong hơn một tiếng. Tôi trở thành người phụ trách chiến lược kỹ thuật số cho BBC, và bốn tháng sau chúng tôi cho ra mắt BBC Online. Đến giờ nó đã có hơn 10 triệu người sử dụng và là trang nội dung không phải của Mỹ nổi tiếng nhất trên thế giới ảo.

Ai đang đạt kết quả tuyệt vời và bằng cách nào?

Nếu bạn thấy ai đó đang có được thành công lớn, thì luôn có một lý do cho việc đó. Nếu bạn tìm ra được, bạn có thể sẽ mô phỏng được hoặc thích nghi với các phương pháp của họ và đạt được kết quả tương tự cho bản thân.

Ở đây, tôi nghĩ rằng chúng ta có thể học được nhiều điều từ hai trong số những nhà quản lý của của tôi – hai công ty cố vấn Boston Consulting Group (BCG) và Bain & Company (Bain). Bill Bain làm việc tại BCG cho tới khi rời đi để lập công ty mang tên mình. Trong những năm đó, BCG được chia thành bốn đội theo màu sắc (đỏ, vàng, xanh lam và xanh lục). Mỗi đội có cùng số lượng cố vấn viên, nhưng kết quả các đội cho ra lại hoàn toàn khác biệt. Đội của Bain có kết quả tốt hơn hẳn ba đội kia vì anh ta đã đặt ra mục tiêu kiếm được ngân sách lớn từ những khách hàng cá nhân. Anh hiểu được Nguyên lý 80/20 và thực hành nó với tất cả khả năng của mình tại BCG, nhưng anh biết rằng số lượng đối tác sẽ ít hơn rất nhiều và phát triển mối quan hệ với họ sẽ sâu sắc hơn rất nhiều. Điều này đòi hỏi việc thay đổi đối tác hoàn toàn thông qua việc can thiệp tư vấn, đó chính xác là phương pháp Bill thực hiện khi mở công ty riêng. Với Bill Bain, ít hơn là nhiều hơn.

Làm sao để đạt được sự cải thiện gấp 16 lần?

Như ta đã thấy trong Chương Hai, kết quả thường có thể được cải thiện hơn rất nhiều. Và hiểu được Nguyên lý sẽ cho bạn sự tự tin để đạt được nó. Đừng thỏa mãn với một thứ tốt hơn hai hay ba lần – hãy nhắm tới 16 lần và hơn thế. Theo đuổi sự tiến bộ dường như là một tiến trình thái quá. Hình dung ra điều đó sẽ như thế nào. Ví dụ, hãy tưởng tượng một chiếc xe đạp đua với một chiếc Ferrari. Dù cho bạn cố cải thiện chiếc xe đạp thế nào, nó cũng không thể theo kịp chiếc Ferrari.

Vì vậy bạn cần học cách lái Ferrari. Bạn cần một cách hoàn toàn khác để đạt được mục tiêu.

Làm sao tôi có thể đạt được nhiều hơn với công sức ít hơn?

Ernest Rutherford (1871-1937) là nhà khoa học người New Zealand đã phân chia phân tử. Từ năm 1919, ông đã mở và chạy phòng thí nghiệm tiên phong Cavendish ở Đại học Cambridge. Một nhóm các nhà khoa học Mỹ từng một lần đến thăm ông tại đó, nhưng họ không bị ấn tượng, và bày tỏ sự ngạc nhiên trước phòng thí nghiệm nhỏ và thiếu vật dụng.

“Đúng là chúng tôi không có nhiều tiền,” Rutherford trả lời, “vì vậy điều chúng tôi phải làm là suy nghĩ.”

Khẩu hiệu của ông là: “Tìm kiếm những nguyên tắc đầu tiên”. Một chút suy nghĩ về những nguyên tắc đầu tiên sẽ giúp bạn tiết kiệm hàng triệu đô, và cắt giảm cả thời gian vô hạn luôn thiếu cùng những sáng chế cần tiền bạc. Mỗi khi ta nghĩ về việc đạt được một thứ tốt hơn nhiều, điều đầu tiên trong đầu ta – đặc biệt nếu ta làm việc trong một công ty lớn và có nguồn vốn rộng rãi – là ta cần *thêm* người, *thêm* tiền, *thêm* thời gian. Cách tiếp cận ngược lại hiệu quả hơn rất nhiều. Nó sẽ dẫn tới những đột phá, dù lớn hay nhỏ.

Khi tôi giúp điều hành một công ty cố vấn vào những năm 1980, một trong những nỗi khổ của đời tôi là hộp thư thoại. Tôi thường tới văn phòng vào mỗi sáng và thấy vô cùng nhiều những tin nhắn, chủ yếu từ nước ngoài. Tôi phải mất đến một hai tiếng quý giá để nghe và trả lời hết chúng. Tôi rất ghét cái công việc hàng ngày này, vì vậy những câu trả lời của tôi chủ yếu mang tính chỉ đạo và không hữu ích, gần như là bực mình.

Cuối cùng tôi phải tự hỏi, bằng cách nào tôi có thể giảm thời gian cho hộp thư thoại đi 90% và sử dụng nó tốt hơn. Hỏi một câu có nghĩa ta phải trả lời. Tôi chuyển nhiệm vụ nghe thư thoại cho thư ký, yêu cầu cô ấy giải quyết 90% trong số đó và tổng kết 10% còn lại trong vòng năm phút. Cuối cùng tôi đọc ra một câu trả lời: “Richard, cảm ơn vì thư thoại của anh,” cô ấy sẽ nói với những người yêu cầu trả lời bất cứ điều gì, “và yêu cầu tôi nói...”. Không lâu sau, cô ấy đã giải quyết 95-100% số cuộc gọi mà không cần tôi trợ giúp. Cô ấy ngoại giao hiệu quả hơn tôi rất nhiều!

Bài học ở đây là bạn luôn có thể đạt kết quả tốt hơn với ít công sức hơn. Tất cả những gì cần đòi hỏi là một chút suy nghĩ và tưởng tượng.

Ai là khách hàng quan trọng nhất của tôi?

Tôi đã thất bại trong việc đặt ra câu hỏi này khi làm việc tại BCG vào cuối những năm 1970. Tôi cho rằng cách tiên phong là xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Trong khi có được một vài thành công với cách này, tôi đã bỏ qua một bước quan trọng khác trong việc làm hài lòng các sếp – trưởng dự án và phó giám đốc công ty, trong trường hợp này. Họ là những khách hàng quan trọng nhất của tôi. Vào lúc đó, tôi không nhận ra tầm quan trọng của việc bảo trợ, việc gây dựng sự ủng hộ của một cấp trên hùng mạnh, của việc làm những điều họ muốn và tìm ra điều gì khác làm họ hài lòng. Phó giám đốc nói, tôi khiến ông lo lắng tại các buổi gặp khách hàng, vì ông không bao giờ biết tôi sẽ nói gì. (Tôi có xu hướng nói điều không liên quan khi trả lời khách hàng, nhưng lúc đó tôi nên im lặng). Ông cũng nói thỉnh thoảng tôi bùng nổ như một ngọn núi lửa. Quá đúng.

Khi tôi gia nhập Bain Company vào năm 1980, lúc đó tôi 30 tuổi, tôi đã kìm nén tính cách nóng nảy của mình và tập trung hết tâm trí vào việc làm điều mà khách hàng cốt lõi của tôi (sếp) muốn làm. Đó là sự khác biệt chính giữa một sự nghiệp thất bại và một sự nghiệp thành công. Bốn phần năm trong cách những người có quyền lực nhìn nhận bạn có thể phụ thuộc vào quan điểm của một hay hai người có sức ảnh hưởng lớn trong tổ chức. Nó có một chút giống như Mafia, ngoại trừ việc khi đi làm bạn có thể lựa chọn ông trùm hay bà trùm cho mình.

Một khách hàng cốt lõi mới và mạnh mẽ có thể tạo nên một phản ứng hạt nhân *trong* bạn và *cho* bạn. Lấy ví dụ, sự nghiệp của Jamie Reeve tại BBC có một bước nhảy vọt khi John Birt trở thành khách hàng cốt lõi của anh ta. Dùng thời gian và công sức để xây dựng mối quan hệ tốt với tất cả mọi người chẳng để làm gì. Bằng cách tập trung vào dự án của anh ta với Tổng Giám đốc, Jamie đã có thể vượt

lên hơn 100 người trong hệ thống của BBC và làm một thứ khiến anh ta thích thú – xây dựng BBC Online.

Khách hàng quan trọng nhất của bạn là người mà bạn có thể đem lại giá trị lớn nhất, và với sự trợ giúp của họ, bạn có thể thay đổi tầm cỡ và mức độ ảnh hưởng của những việc bạn làm. Người đó có thể là cấp trên trực tiếp của bạn, một trong những người điều hành, một người có sức ảnh hưởng lớn trong tổ chức, một khách hàng hay đối tác thật sự, hoặc một ai đó mà bạn hợp tác ngoài công ty. Điều cốt yếu là bạn cần xác định họ là ai và gây ấn tượng với họ.

Giới hạn nào đang cản đường tôi?

Vào năm 1941, kỹ sư điện Joseph Moses Juran đã tình cờ biết tới Nguyên lý 80/20. Nó giúp anh ta phát triển các lý thuyết về quản lý chất lượng, gây ảnh hưởng lớn ở Nhật sau cuộc chiến. Juran đã huấn luyện các nhà quản lý cao cấp và trung cấp để quản lý chất lượng, cho tới khi các tiêu chuẩn công nghiệp ở Nhật hơn hẳn ở Mỹ. Vào những năm 1980, trong một nỗ lực nhằm bắt kịp, các công ty Mỹ cũng bắt đầu áp dụng các kỹ thuật tương tự một cách muộn màng. Juran sử dụng thứ ông gọi là “Quy luật của số ít thiết yếu” (nói cách khác, chính là Nguyên lý 80/20) để tập trung vào số lượng nhỏ các lý do – đôi khi chỉ là một – về chất lượng gây ra hầu hết các lỗi sản phẩm.

Có thể có nhiều lý do dẫn đến thành công, nhưng thường chỉ có một hoặc hai nguyên nhân chính dẫn đến thất bại cá nhân. Đối với một số nhà quản lý, đó là sự thiếu tự tin hoặc hiểu biết. Đối với một số khác đó là sự sợ hãi – trước khối lượng công việc áp đảo, trước sếp, trước công ty, đồng nghiệp hoặc thậm chí là cả cấp dưới. Đối với một số người, nó đơn giản là sự thiếu liên quan, hứng khởi hay sự quan tâm. Thật khó để tỏa sáng nếu bạn đang chán nản.

Vậy thứ gì đang cản đường *bạn*? Hãy thành thực. Nếu không trực tiếp giải quyết vấn đề này, bạn sẽ có thể lãng phí cả sự nghiệp của mình. Việc quan trọng nhất bạn có thể làm là điều tra tâm lý của chính bản thân. Hãy xác định các khả năng cốt lõi của mình, và đặc

biệt là vấn đề cốt lõi của mình. Nếu bạn biết thứ gì đang cản trở mình, bạn có thể làm gì đó để giải quyết nó. Hãy loại bỏ giới hạn và thắng tiến!

Hỏi để đi tới thành công

Điều tuyệt nhất của những câu hỏi trong chương này là bất cứ ai cũng có thể hỏi chúng. Tuy vậy, chỉ trong vài tuần ngắn ngủi, họ sẽ mở khóa được các bí mật của thành công (và thất bại) mà nhiều năm qua họ không hề biết. Bạn sẽ biết 20% khách hàng nào nên được nuôi dưỡng, 20% sản phẩm nào nên được quảng bá, khách hàng cốt lõi nào cần chăm sóc. Sau đó, phần việc khó khăn (hoặc ít ra là 80% của nó) sẽ kết thúc.

Tôi hy vọng bạn sẽ đồng tình rằng, chẳng có gì quá khó khăn để hỏi những câu này hoặc, trong đa số trường hợp, tìm ra câu trả lời. Trong khi đọc chúng, bạn có thể sẽ thấy những thắc mắc khác xuất hiện trong đầu mình, và rất nhanh chóng bạn sẽ tìm lại được sự tò mò kỳ diệu mình có khi còn nhỏ. Và nó sẽ giúp bạn có những khám phá mới mẻ về những câu đố vốn xuất hiện ở mọi công ty. Một khi bạn đã giải được hết những câu đố, việc quản lý thành công sẽ giống như trò chơi trẻ con vậy.

Miễn là bạn tiếp tục điều tra – và bạn sẽ không thể dừng lại – bạn sẽ thành thạo được một trong 10 cách để trở thành Nhà quản lý 80/20 hoàn hảo.

Chương tiếp theo sẽ nói về một cách khác, đòi hỏi cao nhưng cũng đem lại hiệu quả cao để giúp bạn trở thành Nhà quản lý 80/20. Các nghiên cứu xã hội học và tâm lý học đã cho thấy tầm quan trọng của việc tập trung các ý tưởng mới mẻ từ những người ở trong cuộc sống của chúng ta, đặc biệt là những người sống khác với ta. Một điều ít ngờ tới là những mối quan hệ tốt nhất trong công việc và cuộc sống thường là những mối quan hệ ta ít mong đợi nhất... và thường là những mối quan hệ dễ bị bỏ qua nhất.

Cách Hai

Nhà quản lý Siêu kết nối

Thật ấn tượng khi người ta nhận được những thông tin cực kỳ quan trọng từ những cá nhân mà sự tồn tại bị họ lãng quên hoàn toàn.

Giáo sư Mark Granovetter⁽¹⁾

Sự sáng tạo đến từ những buổi họp bất ngờ, từ những cuộc thảo luận ngẫu nhiên. Bạn gặp ai đó, bạn hỏi họ đang làm gì, bạn nói “Ồ” và rất nhanh chóng bạn sẽ nung nấu đủ loại ý tưởng.

Steve Jobs

Những kết nối yếu, những ảnh hưởng mạnh mẽ

Bạn nghĩ ai là người có thể đem lại nhiều sự trợ giúp trong công việc và cuộc sống của mình? Các đồng nghiệp thân quen? Bạn bè và gia đình? Hay những người bạn ít gặp và gần như không biết gì về họ?

Câu trả lời thật ngạc nhiên. Những cú nhảy vọt trong cuộc sống của chúng ta – như việc có được một công việc mới tuyệt vời hay tìm ra chìa khóa để thay đổi một công ty – thường xuất hiện bất thành linh, từ những bạn bè xã giao hơn là từ bạn thân và đồng nghiệp. Nghệ thuật trở thành một Nhà quản lý *Siêu kết nối* là xây dựng một mạng lưới phong phú những người bạn xã giao, và tận dụng triệt để các “kết nối yếu” mà tất cả chúng ta đều không thiếu. Tôi sẽ sử dụng một bước ngoặt trong cuộc đời mình để làm ví dụ.

Khi tôi 33 tuổi và làm việc cho Bain & Company, hai đồng nghiệp và tôi quyết định mở một công ty cổ vấn riêng, LEK. Việc đó rất khó khăn. Bain Company đã kiện và ngăn chúng tôi lấy những đối tác của

họ theo, một điều mà chúng tôi đã nghĩ là có thể làm được. Số vốn nhỏ của chúng tôi sụt giảm nhanh chóng và chúng tôi cần tìm một khách hàng lớn trong tuyệt vọng. Chúng tôi gọi cho tất cả bạn bè và đối tác kinh doanh thân thiết, nhưng không đạt được kết quả nào. Cuối cùng ba chúng tôi ngồi lại để bàn xem phải làm gì tiếp theo. Iain và tôi đã rất ủ rũ, trong khi Jim thì lạc quan và nhiệt tình. Iain và tôi cho rằng đó là vì anh là người Mỹ.

“Đây là những gì ta cần làm”, Jim nói. “Lấy một tờ giấy trắng và viết tên của *tất cả* các nhà quản lý trong một công ty lớn mà anh biết. Tất cả mọi người, kể cả khi anh không biết rõ họ – các đồng nghiệp cũ, bạn bè cao đẳng hay đại học, bạn của anh. Đừng lo nếu lâu rồi anh không gặp họ. Hãy mời họ đi ăn uống để trò chuyện. Hãy kể cho họ những gì anh đang làm xem họ có ý tưởng gì không.”

Đó là lý do tại sao tôi có mặt ở Julie’s Wine Bar gần đường Portobello ở London với Nicholas Walt, một đồng nghiệp cũ tại BCG với vẻ ngoài rất đáng chú ý. Anh cao và gầy, điểm đặc trưng của anh là bước đi với cái lưng thẳng, như một người lính già vậy. Chúng tôi biết nhau một chút hồi năm năm trước, chưa từng làm việc hay thân thiết với nhau, nhưng khá hòa đồng trong văn phòng và chia sẻ một khiếu hài hước mới lạ. Tôi đã gặp anh hai lần kể từ khi rời BCG, khi anh cố gắng tuyển tôi về một công ty lớn.

Món rượu đóng vai trò một chất gây mê hiệu quả, khiến anh nói một tràng dài về niềm vui làm cha ở tuổi 50. Tôi cố gắng lái câu chuyện sang vị trí của anh trong Imperial Group, một trong những tập đoàn lớn nhất nước Anh, chuyên về thuốc lá, sản xuất thực phẩm, giải trí, nhà hàng và khách sạn, nhưng tất cả những gì Nick muốn nói là về việc con trai anh đã cho anh niềm vui sống mới. Nếu cậu bé tràn đầy niềm vui, thì cha cậu cũng vậy.

Tuy vậy, cuối cùng tôi cũng điều khiển được mạch câu chuyện và giải thích rằng chúng tôi đã gặp khó khăn khi bắt đầu công ty của mình. Điện thoại không còn kêu nhiều như khi tôi ở một công ty lớn.

Nick thông cảm: “Chắc nhiều chuyện căng thẳng lắm,” anh nói. Nhưng tất cả những gì tôi có được từ anh trong tối hôm đó là một ly rượu nữa và một chút cảm thông.

Do đó, thật ngạc nhiên khi hai tuần sau tôi nhắc điện thoại lên và nghe giọng Nick ở đầu dây bên kia. Anh bắt đầu hỏi về quy mô công ty chúng tôi. Tôi thừa nhận rằng chỉ có bảy người.

“Xem nào,” anh nói.

Sau đó là một khoảng lặng dài.

Tôi không nói gì.

“Ừm,” cuối cùng anh tiếp tục, “tôi muốn nói với cậu rằng, bộ phận thực phẩm của chúng tôi đang tổ chức một cuộc thi cho các cố vấn chiến lược. Chúng tôi đã lên danh sách ngắn gồm McKinsey và BCG. Tôi sẽ xem liệu tôi có thể mời cậu đến thuyết trình không. Về mặt cá nhân, cậu có khá nhiều kinh nghiệm tốt, kể cả khi công ty mới của cậu rất nhỏ. Đừng mong đợi họ sẽ chọn cậu cho một nhiệm vụ lớn như vậy, nhưng nó sẽ là một kinh nghiệm tốt.”

Nói ngắn gọn, McKinsey đã được chọn trong khi chúng tôi được chúc mừng với vị trí thứ hai. Chúng tôi khá hài lòng với điều này – được nhắc đến trong một công ty biểu tượng như vậy là rất tốt. (McKinsey và BCG là hai công ty cố vấn chiến lược lớn nhất và tốt nhất thế giới vào thời điểm đó.) Nhưng, vào phút cuối, sau một đêm mất ngủ, Gerry Sharman, giám đốc bộ phận thực phẩm, đã có một thay đổi đột ngột. Gerry là một gã lớn tuổi cứng cỏi đi lên trong khó khăn, và ông không thích tính “kiêu” của McKinsey. Ông cũng nghĩ chúng tôi có bài thuyết trình tốt nhất. Vì vậy, cuối cùng hai công ty kia đã phải lùi lại, điều này khiến Gerry cực kỳ hài lòng.

Sau đó chúng tôi đã làm việc với những bộ phận khác của Imperial, và cuối cùng là ở mức tập đoàn. Nhưng hợp đồng đầu tiên đó đến vào một thời điểm quan trọng cho công ty chúng tôi. Nó cho chúng tôi sự tự tin để chủ động thuê người và giúp chúng tôi chiến

thắng được các khách hàng lớn khác. Nếu không có nó, ai mà biết chuyện gì sẽ xảy ra với công ty non nớt của chúng tôi?

Vào lúc đó, tôi coi đây hoàn toàn là một sự may mắn, khi mà nó đến từ một mối quan hệ yếu tới mức tôi gần như đã không thèm gọi Nick rủ anh đi uống sau giờ làm. Tôi gặp anh một vài lần trong vài năm sau đó và tất nhiên cảm ơn anh chân thành, nhưng khi viết những dòng này, tôi phải xấu hổ nói rằng chúng tôi đã không nói chuyện với nhau trong 21 năm. Không có một cuộc gọi hay email nào. Tuy vậy, cuộc nói chuyện ở Julie's Wine Bar là một khoảnh khắc quan trọng trong cuộc đời tôi. Khi tôi rời LEK sáu năm sau, tôi đã có đủ tiền để làm bất cứ điều gì mình muốn từ đó trở đi, phần lớn là nhờ vào Nick Walt.

Các kết nối yếu – thông tin cung cấp từ bạn bè xã giao – thường mạnh mẽ hơn những mối quan hệ được cho là mạnh với bạn bè và gia đình. Sau cuộc gặp gỡ với Nick, tôi phát hiện ra một nhà xã hội học tên là Mark Granovetter đã viết một bài luận về “Sức mạnh của kết nối yếu”. Dự án tiến sĩ của ông tại Harvard tập trung vào cách các nhà quản lý có được các công việc mới. Ông rất ngạc nhiên khi nghiên cứu của mình cho thấy hầu hết các nhà quản lý có được công việc – đặc biệt là những việc uy tín và có lương cao – là từ những liên lạc cá nhân hơn là các quảng cáo, các đơn đăng ký chính thức hay các công ty cố vấn tìm việc. Đáng kinh ngạc hơn nữa, chỉ một trong số sáu nhà quản lý biết đến công việc từ bạn bè hay người thân. Hầu hết các đầu mối đến từ đồng nghiệp và bạn bè xã giao, một phần tư trong đó đến từ một người mà họ biết rất ít.

Trong đa số các trường hợp, người liên lạc có vị trí rất nhỏ trong mạng lưới liên lạc hiện tại, ví dụ như bạn học cao đẳng cũ hay đồng nghiệp hoặc sếp cũ... Những mối quan hệ như vậy thường không mạnh ngay cả khi nó mới được thiết lập... Những cuộc gặp gỡ tình cờ hay bạn bè chung giúp kích hoạt lại những mối quan hệ như vậy. Thật ấn tượng khi chúng ta nhận được những thông tin cực kỳ quan trọng từ những cá nhân mà sự tồn tại của họ lại bị lãng quên hoàn toàn.

Granovetter phỏng đoán lý do tại sao bạn bè và người thân – những người nhiệt tình giúp đỡ – lại thường ít giá trị hơn những bạn bè xã giao trong bước ngoặt sự nghiệp của chúng ta. Ông đi tới kết luận rằng bạn bè, gia đình và những đồng nghiệp thân thiết tạo nên một “khối xã hội gắn bó chặt chẽ”, nơi hầu hết mọi người giữ liên lạc với nhau. Những người có liên lạc thân thiết này biết cùng một thông tin mà ta biết, nhưng lại không nhiều hơn thế. Vì vậy ta phải đi ra ngoài vòng đó và liên lạc với những người ở xa hơn trong mạng lưới xã hội để có những thông tin và hiểu biết mới mẻ. Điều này có nghĩa là làm mới lại liên lạc với những người trong quá khứ hoặc xây dựng mối liên hệ với bạn của bạn.

Nó rất hiệu quả nếu bạn và người liên lạc mới có hoàn cảnh khác nhau, không có nhiều bạn chung, làm việc trong các môi trường đối lập, hoặc sống xa nhau, đơn giản chỉ vì họ sẽ có các liên lạc và hiểu biết khác xa bạn.

Vé xổ số màu đỏ và xanh lục

Hãy tưởng tượng rằng bạn có được một số lượng vô hạn vé xổ số. Khả năng trúng giải với bất cứ tấm vé đơn nào cũng rất thấp, nhưng bạn có càng nhiều vé, thì khả năng trúng giải của bạn càng cao. Giờ hãy tưởng tượng có hai loại vé số, màu đỏ và xanh lục. Các vé đỏ cực kỳ đắt. Bạn chỉ có thể “mua” chúng sau vài năm học tập, làm việc quần quật. Vì vậy, bạn sẽ có được một tấm vé số đỏ sau khi nhận được một tấm bằng, và một tấm vé khác khi đã có được nhiều năm kinh nghiệm. Những tấm vé số đỏ này là con đường truyền thống để đi tới thành công, và không ai có thể có được quá nhiều vé đỏ trong suốt cuộc đời mình. Hơn nữa, dù cho chúng có giá cao, chiến thắng được một tấm vé đỏ cũng thường đem lại một giải thưởng khiêm tốn.

Ngược lại, những tấm vé số xanh lục rất rẻ, đôi khi còn miễn phí. Bạn có thể có hàng trăm vé xanh mà không cần tốn công, và chúng tới rất nhanh, thường giống như một vận may bất ngờ. Chúng bao

gồm thông tin từ những bạn bè xã giao mà chúng ta có thể biến thành lợi thế cho mình. Đa phần, những tấm vé xanh này – cũng như vé đỏ – không trúng thưởng... nhưng một vài trong số chúng thì có. Đối với tôi, Nick Walt là một trong những tấm vé xanh trúng số độc đắc. Công sức ít ỏi bỏ ra để đi vào một quán rượu đã góp phần đẩy nhanh sự nghiệp của tôi.

Trong trò chơi cờ *tự phú*, một cặp hai hoặc ba khu nhà cùng màu có giá trị cao hơn rất nhiều so với bốn hoặc năm khu nhà không cùng màu. Nhưng trong cuộc sống, một cặp hai vé có màu *khác nhau*, một xanh lục và một đỏ, lại là con đường để chiến thắng. Một tấm bằng hay kinh nghiệm làm việc tốt – vé đỏ – có thể vô giá, nhưng các thông tin – vé xanh – làm đòn bẩy cho chuyên môn của bạn cũng vậy. Khi có hai màu có giá trị và cơ hội trúng giải gần như tương đương, và vé xanh thì rẻ hơn vé đỏ rất nhiều, nó cũng hợp lý như việc có được càng nhiều vé xanh càng tốt. Đó là Nguyên lý trong thực tế.

Tôi đã trúng số với một vài tấm vé trong cuộc đời mình:

- Tôi có một tấm bằng đại học loại giỏi, cho tôi sự tự tin và khả năng thu hút nhà tuyển dụng (vé đỏ), nhưng tôi có được nó qua việc học có chọn lọc (vé xanh).
- Tôi biết được rằng hai đồng nghiệp đang bàn bạc để bắt đầu một công ty cố vấn mới (vé xanh) và tham gia khởi nghiệp cùng họ.
- Tôi gặp Nick Walt tại Julie's Wine Bar và gạt hái thành công trong sáu năm sau (vé xanh).
- Tôi đầu tư vào năm công ty mới hoặc trẻ dựa vào thông tin có được từ các bạn bè xã giao (vé xanh), và một lần nữa thu lợi lớn.
- Tôi gặp được những bạn bè thân thiết cũng như đồng nghiệp hiện nay qua bạn bè xã giao (vé xanh).

Như bạn đã thấy, trong số tất cả những tấm vé giành giải đó đều là vé xanh trừ một tấm. Nếu bạn tổng hợp lại danh sách những sự kiện làm thay đổi cuộc đời mình, bạn có thể sẽ có kết quả tương tự. Bạn sẽ có nhiều khả năng thắng với một chiếc vé xanh (có được nhờ rất ít hoặc không một chút công sức nào) hơn là một chiếc vé đỏ (có được mà tốn nhiều công sức), tuy nhiên có cả hai vé vẫn rất hữu ích trong việc giúp bạn giành chiến thắng.

Bạn có thể sẽ nghĩ các tấm vé số xanh tới hoàn toàn là do may mắn. Điều đó gần như chính xác, ngoại trừ việc bạn phải đầu tư một chút công sức để có được chúng, ví dụ như đi gặp một người gần như không quen biết. Nhưng hãy nhớ rằng, càng có nhiều vé, thì bạn càng có nhiều may mắn, và vé xanh thì dễ có hơn là vé đỏ. Thường thường, ít nhất 99% nỗ lực ta bỏ ra để có được những tấm vé đỏ hiếm hoi đó, dù cho chúng không có cơ hội trúng thưởng nhiều hơn. Trong khi đó, 1% còn lại ta dành cho việc có được hàng trăm tấm vé xanh, mỗi một tấm vé trong số đó đều có thể đưa đến hầu hết những thứ khiến cuộc sống phong phú và vui vẻ.

Đến lúc này, bạn đã tìm ra chính xác điều phải làm: tập trung vào việc mở rộng mạng lưới những kết nối yếu cả trong và, quan trọng hơn, là ngoài công việc để có thể có nhiều vé xanh nhất có thể. Điều này sẽ cho phép bạn có được những hiểu biết và thông tin mà đồng nghiệp không có. Giữ những mối quan hệ vừa phải nhưng thân thiện với những người có tiềm năng đem lại lợi ích lớn so với số công sức ít ỏi mà bạn bỏ ra.

Bạn không có cách nào để biết về giá trị một mối quan hệ hay việc nó sẽ đi đến đâu. Nhưng cuối cùng bạn sẽ có nhiều cơ hội trúng giải thưởng thay đổi đời mình nhờ một trong số chúng.

Những người siêu kết nối

Mọi việc vẫn có thể tốt hơn. Cho tới nay, những lợi ích tuyệt vời nhất của các kết nối yếu thuộc về những người có nhiều liên lạc cá nhân nhất. Phát hiện này – rất quan trọng đối với các nhà quản lý

thành công – xuất phát từ một nghiên cứu của nhà tâm lý học xã hội giỏi nhất của Mỹ, Stanley Milgram. Vào 1967, Milgram đã thí nghiệm để xem thế giới thực sự “lớn” hay “nhỏ” như thế nào. Ông rất tò mò về việc những người cách xa nhau, về mặt xã hội và địa lý, có thể được kết nối nhờ vào một chuỗi các kết nối yếu hay không, và nếu được thì cần bao nhiêu kết nối để làm điều đó.

Milgram đã lên danh sách những tình nguyện viên từ Wichita, Kansas và Omaha, Nebraska, để xem họ có thể chuyển một tập tin tới một đối tượng họ không quen biết sống cách xa – ở Cambridge, Massachusetts và Boston theo thứ tự đó không. Những tình nguyện viên phải chia sẻ tập tin với một người đủ thân để họ gọi bằng tên riêng và có thể “gần gũi” hơn với đối tượng. (Các nghiên cứu của Milgram được thực hiện rất lâu trước khi có internet, email và mạng truyền thông xã hội). Người bạn này sẽ được mời để gửi tập tin cho một trong những bạn bè của họ, và quá trình cứ thế lặp lại cho đến khi chuỗi liên lạc bị đứt hoặc tập tin đến được với đối tượng.

Milgram lý luận rằng, nếu tập tin đến được với đối tượng trong một chuỗi liên lạc tương đối ngắn thì chúng ta sống trong một “thế giới nhỏ”, nơi mà những người quen có thể đóng vai trò làm các bước đệm cho bất cứ ai mà chúng ta muốn liên lạc. Ông và một đồng nghiệp đã viết rằng, “Cụm từ ‘thế giới nhỏ’ cho thấy, mạng lưới xã hội được đan kết chặt chẽ theo một mặt nào đó, gồm rất nhiều những mối liên kết không dự đoán trước giữa những người cách xa về địa lý hay xã hội.” Nếu tập tin không đến được với đối tượng, nó là dấu hiệu của một “thế giới lớn”, nơi tồn tại những khoảng cách không thể vượt qua giữa những nhóm người nhất định, vì chẳng ai có liên lạc trong cả hai nhóm cả. Tương tự, nếu tập tin đến được đối tượng nhưng phải trải qua một số lượng kết nối rất lớn, thì thế giới đó vẫn được xem là “lớn”, vì các kết nối đó thiếu hiệu quả đến mức không thể sử dụng được.

Đối với các nhà quản lý, phát hiện của Milgram có liên quan tới danh tính của những kết nối phổ biến nhất. Trong một thí nghiệm “gửi tập tin” khác, đối tượng cá nhân là một người chơi chứng khoán

làm việc tại Boston nhưng sống ở ngoại ô Sharon, Massachusetts. Trong 44 tập tin anh nhận được, hơn 16 tập tin đến qua một “nút thắt” cuối cùng, một người tên là “Ngài Jacobs” (một bút danh) bán quần áo ở Sharon. Theo báo cáo của Milgram, người chơi chứng khoán rất “sốc” trước việc có nhiều tập tin đến qua Jacobs. Milgram gọi Jacobs là một “ngôi sao đo lường xã hội”. Thế giới nhỏ tồn tại bởi một số người tương đối ít – như Jacobs – tạo nên phần lớn các kết nối giữa những người còn lại.

Bên cạnh 16 tập tin đến từ Jacobs, 10 tập tin khác đến từ “Ngài Jones” và năm tập đến từ “Ngài Brown”, cả hai đều là những người chơi cổ phiếu. Nếu không có ba kết nối cuối cùng trong chuỗi này, gần nửa số tập tin sẽ không đến nơi và thế giới dường như không còn nhỏ nữa.

Chúng ta đã thấy một thứ rất giống với kiểu mẫu này trước đây.

Một con số ấn tượng 25% (16 trong 64) tập tin đến thông qua chỉ 1,6% (1 trong 64) kết nối cuối cùng, và 48% (31 trong số 64) đến thông qua chỉ 4,7% (3 trong 64) kết nối cuối cùng. Chúng ta đã thấy Nguyên lý 80/20 có hai người họ hàng gần gũi – nguyên lý 50/5 và nguyên lý 20/1. Nếu 80% kết quả tới từ 20% tổng số, 50% kết quả có thể tới từ 5% tổng số, và 20% từ con số rất nhỏ là 1% tổng số. Đó gần như là những gì ta thấy với “các ngôi sao” của Milgram. Thế giới nhỏ phụ thuộc vào một số ít người có nhiều kết nối xã hội hơn những người khác – các kết nối đó thường rất yếu. Tôi muốn gọi những người đó là những “người siêu kết nối”.

Quan trọng hơn, những người siêu kết nối này sử dụng những kết nối yếu của họ thường xuyên hơn số đông còn lại. Họ có nguồn thông tin rộng lớn hơn rất nhiều lần so với hầu hết mọi người. Họ biết trước các tin tức – không phải từ truyền thông đại chúng, thứ cho hàng triệu người biết cùng một lúc, mà từ những nguồn của riêng bản thân và mạng lưới độc nhất vô nhị gồm bạn bè xã giao, những người sẽ lọc “tin tức” phù hợp với mối quan tâm của những người siêu kết nối. Kết quả là, cuộc sống của những người siêu kết nối sẽ phong phú hơn nhiều so với hầu hết mọi người.

Những kết nối trong một công ty sẽ là những “khối xã hội dày đặc hơn” – rắc rối và hướng nội. Công ty càng lớn, số hoán vị nội bộ càng nhiều và càng nhiều khả năng các nhà quản lý của nó sẽ bỏ bê hay đánh giá thấp các kết nối ngoài.

Bạn có thấy nó giống mình không?

Hãy lập danh sách tất cả bạn bè thân thuộc – những người bạn gọi bằng tên riêng và thích dành thời gian cùng họ – trong công ty. Giờ hãy lập danh sách tất cả những bạn bè thân thuộc *ngoài* công ty. Bạn sẽ thỉnh thoảng nói chuyện với những người đó một cách chuyên nghiệp và họ sẽ cung cấp cho bạn các thông tin và hiểu biết có liên quan, trực tiếp hoặc không trực tiếp tới công việc của bạn. Họ có thể là đồng nghiệp cũ, khách hàng, nhà cung cấp, người cố vấn, chuyên gia trong ngành, bạn bè hoặc bạn của bạn bè – bất cứ ai mà bạn có thể có một cuộc thảo luận có lợi cho cả hai bên về các mặt trong công việc của mình.

Hãy so sánh hai danh sách. Cái nào dài hơn? Cái nào chất lượng hơn – hữu ích hơn trong công việc hàng ngày của bạn? Cái nào phong phú hơn, với những người đến từ các hoàn cảnh và địa điểm đa dạng, sở hữu những bộ kỹ năng và thái độ đối lập nhau?

Nếu danh sách ngoài của bạn dài và hữu dụng hơn thì xin chúc mừng, bạn đã là một người siêu kết nối. Nếu không, bạn có một cơ hội tuyệt vời để trở thành một người như vậy.

Cách trở thành một người siêu kết nối

Một người siêu kết nối gắn kết mọi người từ những hoàn cảnh khác nhau, họ đóng vai trò một cây cầu giữa những người chưa quen biết nhưng sẽ hưởng lợi nếu biết nhau. Nếu bạn muốn thành một Nhà quản lý Siêu kết nối, thì đây là cách:

- Bắt đầu bằng việc cải thiện mạng lưới kết nối của mình trong công ty, đặc biệt với các nhà quản lý hiệu quả (80/20) và với những kết nối “đa dạng” – những nhà điều hành khác bạn và

những người ở bộ phận khác hoặc làm việc xa. Để tăng số lượng bạn bè thân thuộc, hãy tỏ ra thân thiện và giúp đỡ khi bạn mới gặp một ai đó (và tất nhiên là kể cả về sau). Chủ động trò chuyện mặt-đối-mặt với ít nhất một liên lạc mỗi tuần, lý tưởng nhất là ở nơi nào đó ngoài văn phòng. Các cuộc đối thoại tốt nhất thường ngẫu nhiên và mang tính riêng tư mà không cần một lịch trình nào (hoặc với một lịch trình có thể được gửi đi nhanh chóng). Hãy rộng mở về cuộc sống và công việc của bạn. Khuyến khích người kia nhờ giúp đỡ hoặc trao đổi hiểu biết. Hỏi họ xem họ có muốn gặp một liên lạc nào khác của bạn không. Hãy tìm ra kết nối yếu nào của mình có thể giúp họ và giới thiệu bản thân họ.

- Dùng những chuyến đi công tác để biết những người quen rõ hơn.
- Tham gia những buổi huấn luyện và các dự án có sự tham gia của nhiều bộ phận hoặc đội nhóm.
- Nếu có thể, hãy làm việc ở nước ngoài một thời gian. Khi quay về, hãy giữ liên lạc với mạng lưới ở nước ngoài của mình. Sau một vài năm, hãy đi một nước khác.
- Sẵn sàng đổi công ty kể cả khi thấy thoải mái với công việc hiện tại và giữ liên lạc với đồng nghiệp cũ. Một phần trong thành công của Thung lũng Silicon là nhờ hệ thống liên lạc mở giữa đồng nghiệp và cựu đồng nghiệp. Các nhà quản lý ở đó thay đổi công ty trung bình là hai năm một lần. Khi bạn thay đổi công việc, bạn sẽ tự động có được một mạng lưới mới, nhưng không nhất thiết phải vứt bỏ mạng lưới cũ. Các liên lạc của bạn sẽ nhiều và giá trị hơn nếu bạn (và đồng nghiệp cũ) thay đổi công việc thường xuyên.
- Hướng về các bộ phận và công việc đòi hỏi mối quan hệ bên ngoài nhiều – ví dụ như tiếp thị hay các nhiệm vụ đòi hỏi phải gặp khách hàng.

- Thành lập một hội ăn tối gồm những bạn bè quen thân bên ngoài. Hãy bảo đảm rằng những người tham gia không giống nhau. Hãy gặp xã giao khoảng hai, ba lần một năm để thảo luận một chủ đề gây tranh cãi. Bạn có thể mời một diễn giả bên ngoài để khiến cuộc trò chuyện tron tru hơn.
- Tìm hiểu những ý tưởng mới qua các tạp chí, sách báo kinh tế mà không ai trong công ty (đặc biệt là trong bộ phận của bạn) có thể sẽ đọc. Hãy tìm hiểu những phần trên internet mà đồng nghiệp không bao giờ xem. Hãy phiêu lưu bằng cách đến những đất nước mà đồng nghiệp của bạn có mơ cũng không nghĩ đến việc đến đó.

Thật may mắn là bạn không nhất thiết phải là một người hướng ngoại năng động hay một “con người của công chúng” để trở thành một người siêu kết nối. Hầu hết những người siêu kết nối đơn giản là cởi mở, dễ tiếp cận và thân thiện,... với tất cả mọi người. Đừng cố loại bỏ những người bạn cho là không “hữu dụng”. Bạn không có cách nào để biết ai sẽ thực sự hữu dụng ở một thời điểm trong tương lai, và tất cả mọi người – từ nhân viên tiếp tân ở phòng khám nha khoa cho tới anh chàng nhân viên mới trong văn phòng bạn, hay đối tác của em trai bạn – đều có những câu chuyện của riêng mình. Tôi đã từng sống hơi khép kín, nhưng giờ tôi nói chuyện với những người đứng cạnh khi chờ thanh toán ở siêu thị, với những người dắt chó đi dạo, với bất cứ ai mà tôi chia sẻ không gian và thời gian.

Hoặc là bạn cởi mở, với một nụ cười sẵn sàng và một đôi tai lắng nghe, hoặc là không; bạn không thể (hoặc ít ra là không nên) bật tắt chế độ thân thiện của mình. Và một khi bạn đã cởi mở với thế giới, kết nối mọi người và ý tưởng trở nên tự nhiên, cuộc sống của bạn sẽ có nhiều khía cạnh tươi sáng hơn.

Xây dựng một mạng lưới gồm vài trăm người bạn thân thuộc không khó, kể cả khi bạn rụt rè. Tất cả mọi người bị thu hút với một số kiểu người nhất định, vì hợp nhau hoặc vì có cùng mối quan tâm hay các giá trị sống. Mỗi tuần, ta đều gặp một vài nhân vật mới, qua

công việc, gia đình hoặc ngẫu nhiên và một hay nhiều hơn trong số đó có thể dễ dàng trở thành bạn bè thân thuộc. Chúng ta đều có bạn bè, và bạn của bạn bè rất dễ gặp gỡ và làm quen. Và còn những người khác làm nền cho cuộc sống của bạn – người làm vườn ở nhà chị, em gái, người bán hoa, anh chàng đứng quầy rượu, những người theo đạo khác ở nhà thờ – bạn có thể chọn bất cứ ai trong số đó để làm quen. Bạn cũng sẽ có một vài mạng lưới lớn gồm những người trong quá khứ – trường phổ thông, đại học, bạn cũ, đồng nghiệp cũ và sếp cũ.

Bí quyết để siêu kết nối là sử dụng tất cả những mạng lưới đó để *giúp đỡ* các liên lạc của bạn. Vì vậy hãy gửi email một liên lạc của bạn cho ai đó và giúp họ kết nối với một người khác mà họ có thể giúp đỡ. Hãy làm ngay bây giờ. Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là họ sẽ phớt lờ email của bạn, và bạn có khả năng bắt đầu một điều tuyệt vời cho cả hai người đó.

Con người có một mong muốn cố hữu để hợp tác và giúp đỡ lẫn nhau. Và bản năng đó sẽ mạnh mẽ hơn cùng với thực hành, vì chúng ta gây dựng sự tự tin trong việc kết nối các cá nhân và tập hợp những hiểu biết miễn phí bao quanh chúng ta, những thứ mà ta từng không để ý. Trong bất cứ trường hợp nào, đừng lo lắng về những gì bản thân sẽ đạt được – nó sẽ tới không sớm thì muộn, và có thể là vào lúc bạn ít mong đợi nhất và từ một hướng bất ngờ. Và điều tuyệt vời là khi bạn đã quen với nó, siêu kết nối dễ dàng và vui vẻ – nó sẽ trở thành một cách sống giúp đỡ rất nhiều cho bản thân bạn và bạn của bạn.

Kết nối – và siêu kết nối – đặc biệt có lợi cho các nhà quản lý. Đó là vì hầu hết công ty có xu hướng nhìn về nội bộ, và hầu hết các nhà quản lý dành thời gian để nói chuyện với đồng nghiệp trong công ty hơn là những người bên ngoài. Giao tiếp nội bộ có thể rất hữu ích nhưng cũng có các hạn chế của nó. Như Mark Granovetter đã phát hiện ra, một tập hợp ý tưởng và hiểu biết được chia sẻ giữa hầu hết các nhà quản lý trong một công ty, nên các ý tưởng mới lạ sẽ nhiều khả năng đến từ bên ngoài hơn, từ những nguồn thông tin và cảm

hứng khác. Và những nhà quản lý sở hữu các kết nối yếu bên ngoài công ty sẽ có thể bắt gặp được nhiều ý tưởng tốt và các liên lạc hữu dụng hơn.

Kể cả trong công ty, đặc biệt nếu nó lớn và phức tạp, việc kết nối những đồng quản lý chưa được kết nối, những người tham gia vào các hoạt động khác nhau, cũng có thể giúp bạn gạt hái được những phần thưởng to lớn. Các nhà quản lý tạo nên các cây cầu này có nhiều sáng tạo và hiểu biết thiên phú hơn những người không bỏ công sức ra để kết nối. Những người xây cầu này sẽ dễ dàng nhìn ra những cơ hội mà các nhà quản lý khác bỏ qua. Mọi công ty mới đều bắt đầu bằng cách đặt những ý tưởng cả mới và cũ cạnh nhau, và các nhà quản lý cũng có thể làm tốt điều này như những nhà khởi nghiệp, với ít rủi ro và nhiều tài nguyên để tận dụng hơn.

Ý tưởng siêu kết nối này liên quan gì đến Nguyên lý 80/20? Ca sĩ người Canada, Michael Buble, đã đồng sáng tác một bài hát vào năm 2009 có tựa đề “Haven’t Met You Yet” (Vẫn chưa gặp được em), dựa trên ý tưởng lõi cuốn rằng người quan trọng nhất trong cuộc sống của chúng ta vẫn chưa xuất hiện. Lý thuyết siêu kết nối cho ta biết rằng, chỉ bằng cách gặp gỡ nhiều người khác biệt, ta mới có thể tìm thấy một người hoặc những người, một ý tưởng hoặc những ý tưởng, có thể làm thay đổi cuộc sống của ta. Sự thử nghiệm, nói cách khác, không đối lập với tập trung, mà là tiền đề cần thiết cho nó.

Chúng ta đã thấy cách mà Nguyên lý 80/20 có thể được sử dụng để cải thiện hiệu quả kinh doanh thông qua điều tra; và cách tập hợp những ý tưởng và con người riêng biệt có thể làm tăng đáng kể khả năng trúng số độc đắc trong công việc cho bạn. Giờ là lúc khám phá cách thứ ba cũng có thể dẫn tới việc nâng cao hiệu quả làm việc. Một lần nữa, nó khá dễ để làm chủ, đem lại cảm giác thỏa mãn lớn, nhưng lại bị bỏ qua một cách đáng tiếc, đó là: hướng dẫn.

Cách Ba

Nhà quản lý Hường dẫn

Hiểu biết cũng giống như tiền bạc: để có giá trị, nó phải được lưu chuyển.

Louis L'Amour⁽¹⁾

Truyền đạt hiểu biết là một đặc tính của con người.

Jack Canfield

“Hường dẫn” và “nhận sự hướng dẫn” chỉ là những thuật ngữ cao siêu dành cho việc dạy và học. Ngoại trừ việc cả hai đều có thể cực kỳ mang tính cá nhân. Hãy nhìn lại tất cả công việc bạn đã làm – bao gồm các công việc khác nhau trong cùng một công ty – và tự hỏi rằng mình đã học được gì trong từng công việc và bằng cách nào. Có thể bài học đáng giá nhất của bạn sẽ tới từ sếp hoặc một đồng nghiệp.

Điều này hoàn toàn đúng với tôi. Công việc đầu tiên của tôi là một quản lý học việc ở một nhà máy lọc dầu của Shell. Tôi ghét nó, nhưng tôi đã học được một điều, từ một người. Một anh chàng có tên Dan Rawlinson là người hâm mộ của Peter Drucker, có lẽ là tác giả viết sách quản lý nổi tiếng nhất. Dan đã làm thay đổi nhà máy lọc dầu bằng việc giới thiệu một chương trình về “Quản lý bằng mục tiêu”, dựa trên học thuyết của Drucker (thật tình còn là tôi nghĩ cũng đến lúc nó được đem ra sử dụng lại). Drucker đề xuất rằng, mỗi nhà quản lý nên viết một danh sách ngắn về các mục tiêu của mình trong năm, tập trung vào những mục tiêu đem lại các kết quả có ảnh hưởng lớn nhất, có được sự chấp thuận các mục tiêu đó của cấp trên; được đánh giá đơn giản và hoàn toàn dựa trên việc họ có đạt được những kết quả đó hay không. Dan đã dạy tôi sự quan trọng của cách nghĩ theo hướng *kết quả*, chứ không phải hành động. Ngay khi nắm được ý tưởng đó, tôi rời khỏi công ty.

Tôi chuyển tới một công ty bán đồ ăn cho vật nuôi, sở hữu bởi anh em nhà Mars, với trách nhiệm quản lý khảo sát lương hàng năm của các công ty địa phương. Tuy nhiên, rất ít trong số các công ty đó trả lời phiếu điều tra của tôi, vì vậy tôi buộc phải nói với cấp trên, một người Scotland năng động tên là David Drennan, rằng bản khảo sát là vô dụng. Ông không hài lòng và yêu cầu tôi gọi cho bộ phận nhân sự của các công ty không trả lời, đến gặp họ và làm mọi cách tôi có thể để tìm hiểu số lương của họ. Sau một chút lo lắng, cuối cùng tôi lại có khá nhiều niềm vui khi đến gặp những người đó và lấy dữ liệu của họ. Chúng tôi kết thúc với bản khảo sát chi tiết nhất trong lịch sử công ty. David đã cho tôi thấy điều gì có thể làm được bằng cách đặt một quả bom dưới chân tôi, và kể từ đó tôi đã dạy cho vô số người trẻ bài học tương tự.

Một người bạn tốt của tôi, tác giả của cuốn sách bán chạy nhất *The Dream Manager* (Nhà quản lý trong mơ), Matthew Kelly, nói rằng hầu hết mọi người muốn một nhà quản lý hướng dẫn, kể cả khi họ không thừa nhận điều đó. Anh kể một câu chuyện truyền cảm hứng khi anh là cố vấn cho một công ty sản xuất lớn.

Câu chuyện của Matthew Kelly

Nhiệm vụ của tôi là cải thiện năng suất của một số nhà máy. Tôi đã tập hợp một đội gồm bảy quản lý làm việc cho đối tác để công việc có thể được tiếp tục sau khi tôi đi. Chúng tôi đến thăm hết các nhà máy trong hai tuần, trước khi lập nên một phòng chỉ huy tại trụ sở chính của công ty.

Phải có một thứ gì đó khác về các cố vấn viên. Có lẽ chúng tôi ăn mặc hoặc có mùi hương khác, vì khi nói chuyện với nhân viên, họ đã kể ra những thứ mở khóa vấn đề ngay trước mặt chúng tôi. Chúng tôi nghe đi nghe lại về hai việc. Những người quản lý nhà máy hỏi chúng tôi, “Chúng tôi đã sai ở đâu? Trụ sở chỉ cử người tới khi chúng tôi làm sai điều gì đó.” Trong khi đó, tại nhà máy, có rất nhiều lời nhận xét đại loại như: “Tôi đã ở đây 20 năm và anh là người đầu tiên ở trụ sở nói chuyện với tôi.”

Tôi chia sẻ những nhận xét này với đội, nhưng họ chỉ nhún vai thờ ơ. Họ cảm thấy thoải mái hơn khi nói về những vấn đề kỹ thuật, như quy trình làm việc của nhà máy hoặc các chuỗi hậu cần. Tháng sau chúng tôi dành hai tuần để chỉnh sửa quy trình làm việc tại một nhà máy. Hiệu suất ở đó tăng 12% trong quý sau. Chúng tôi quay lại với trọng tâm về không gian làm việc và thiết bị. Trong quý sau đó, hiệu suất tăng lên thêm 9%.

Chúng tôi làm điều này với chín nhà máy trong năm đó. Kết quả không còn gì để nói. Một số tốt hơn số còn lại, nhưng trong tất cả các trường hợp, khách hàng đều hài lòng. Họ gửi cho công ty tôi một tấm séc lớn, bắt tay và nói, “từ đây chúng tôi có thể tự lo liệu tiếp.” Trong suốt dự án, tôi đã cố hướng họ tới những gì nhân viên của họ nói với chúng tôi vào lần gặp đầu tiên. Nhưng họ không muốn đụng chạm tới nó.

18 tháng sau, điện thoại tôi đổ chuông. Khách hàng đó cần tôi quay lại. Một dự án mới? Không. Vẫn là dự án cũ. Sau khi chúng tôi kết thúc, hiệu suất ở cả chín nhà máy quay lại mức ban đầu. Và nó còn *thấp hơn* cả khi chúng tôi mới bắt đầu.

Tôi hỏi CEO những câu hỏi đơn giản mà các cố vấn viên được trả hậu hĩnh để hỏi.

“Điều gì đã thay đổi?” “Chẳng có gì.”

“Các anh có bỏ đi thứ gì chúng tôi đã thực hiện không?”

“Không.”

“Có đối thủ cạnh tranh mới trên thị trường à?”

“Không.”

“Các thiết bị vẫn được bảo trì thường xuyên chứ?”

“Đúng.”

“Tinh thần làm việc của công nhân tại nhà máy thì sao?”

“Tôi không biết.”

Đó chính xác là những gì anh ta nói với tôi. Vì vậy tôi hỏi, “Lần cuối anh đến thăm một trong chín nhà máy đó là khi nào?”

“Tôi không chắc.”

Tôi khuyến khích anh ta đoán.

“Có lẽ là chín tháng trước.”

Sự thật là, tôi biết câu trả lời của anh ta là gì trước khi đặt câu hỏi.

Khi nhóm dự án đến các nhà máy, nói chuyện với công nhân dây chuyền và các nhà quản lý, hỏi về công việc của họ, lắng nghe câu chuyện về cuộc đời họ, hỏi xem điều gì có thể làm để giúp họ làm việc tốt hơn, mức độ lan tỏa rất đáng kinh ngạc. Bạn có thể cảm thấy sự khác biệt giữa ngày đầu chúng tôi đến thăm và khi chúng tôi làm việc ở đó.

Sự khác biệt đó là gì?

Chúng tôi quan tâm đến họ.

Bạn sẽ thất bại nếu không phát triển một hiểu biết căn bản về bản thân một người. Và một trong những sự thúc đẩy ở mọi con người là: khi người khác quan tâm đến ta, ta sẽ sống tốt hơn.

Một Nhà quản lý Hướng dẫn quan tâm đến nhân viên của mình.

Khi chúng tôi đến làm việc ở những nhà máy đó, chúng tôi đã có sự quan tâm. Những thay đổi về kỹ thuật cũng tốt nhưng chúng chỉ có một ảnh hưởng nhỏ. Sự thay đổi thật sự là trong con người.

Vì vậy khi chúng tôi quay lại nhà máy lần thứ hai, chúng tôi yêu cầu những người ở phòng điều hành phải lắng nghe những gì công

nhân nhà máy và những nhà quản lý nói, để tạo những kết nối bên trong nhà máy và giữa các nhà máy với nhau, để phát triển các nhóm dự án bao gồm những người quản lý dây chuyền sản xuất nhằm làm tăng hiệu quả công việc giữa các nhà máy, và để lưu chuyển công nhân. Chúng tôi cũng tổ chức những chương trình hướng dẫn. Bằng cách đó, chúng tôi đã đạt được các thành quả kỹ thuật một lần nữa, nhưng chúng tôi cũng khơi dậy năng lượng, ý tưởng và động lực của những người trong nhà máy, để cho việc cố vấn bên ngoài không còn cần thiết nữa và những cải thiện về hiệu suất có thể trở thành một cách sống.

Tất cả chúng ta đều mong muốn người khác chú ý đến mình và công việc của mình. Dù chúng ta trẻ hay già, dù công việc của chúng ta thú vị hay nhàm chán, dù cho trình độ học vấn của chúng ta ra sao, chúng ta đều muốn mình và công việc của mình được chú ý. Thật éo le là, trong khi chúng ta đều mong muốn điều này, thì hầu hết mọi người không nhận được sự quan tâm, tìm hiểu hay ủng hộ thực sự. Và đó là chưa kể đến sự chú ý việc phát triển về mặt cá nhân và nghề nghiệp của một người.

Không ai có thể trở nên xuất sắc mà không có một giáo viên hay một người hướng dẫn, kể cả khi họ không được gọi như vậy. Chắc chắn là bạn có thể tự đưa mình đi một quãng đường nhất định. Nhưng để trở nên xuất sắc và tiếp tục làm việc tốt, con người cần huấn luyện viên và những người hướng dẫn. Trong 40 năm trở lại đây, không một vận động viên điền kinh nào tham gia vào Olympic mùa hè mà không có huấn luyện viên. Tại sao? Vì huấn luyện viên cung cấp các kinh nghiệm và ý tưởng, họ giúp bạn được ghi nhận. Nhưng trên hết, họ cho bạn sự động viên.

Ai là người đang động viên nhân viên của bạn? Nếu không phải là bạn thì chắc việc đó đang không diễn ra. Nếu nó đang không diễn ra, nhóm của bạn còn rất xa mới có thể đạt được tất cả những thành công trong khả năng của mình.

Và động viên nhân viên của bạn chỉ là một phần trong việc trở thành Nhà quản lý Hướng dẫn.

Hầu hết các nhà quản lý có được công việc hiện tại của họ vì họ làm tốt công việc trước đó. Nhưng điều đó không có nghĩa là họ sẽ trở thành những nhà quản lý tốt, và nhìn chung thì họ cũng không phải như vậy. Quá nhiều người nghĩ rằng khi họ trở thành một nhà quản lý, thì tất cả sẽ xoay quanh họ. Điều trái ngược hoàn toàn mới đúng. Ngày ta làm quản lý, mọi việc sẽ không xoay quanh ta, mà quanh những người ta phục vụ với tư cách quản lý.

Bạn có thể đã làm rất tốt trong công việc trước của mình. Nhưng chúng ta đã thấy bao nhiêu ngôi sao thể thao nghỉ hưu và nhận làm huấn luyện viên, chỉ để thất bại thảm hại? Bạn sẽ không nhất thiết là một huấn luyện viên giỏi chỉ vì bạn đã là một cầu thủ giỏi.

Bất cứ ai cũng có thể viết ra những tài liệu ngân sách hay chiến lược, nhưng công việc thật sự cần phải được thực hiện với con người. Sau tất cả những tiến bộ công nghệ trong 50 năm trở lại đây, việc kinh doanh vẫn xoay quanh con người. Ở cả hai phía của mọi giao dịch kinh doanh, bạn sẽ thấy con người. Và con người là phần khó khăn nhất của bất cứ công ty nào. Bạn sẽ mất ngủ vì vấn đề con người hơn là về các số liệu và chiến lược.

Tôi đã rất may mắn vì có được một chuỗi những người hướng dẫn xuất sắc trong cuộc đời mình. Sự khác biệt đối với tôi là những người đã bỏ thời gian để quan tâm đến tôi. Cha mẹ tôi đã khởi xướng, anh trai tôi tiếp nối. Người sắp đầu tiên năm tôi 12 tuổi, dành sự quan tâm đặc biệt với sự phát triển của tôi. Một hàng dài những giáo viên, huấn luyện viên bóng đá, tennis, bơi lội, bóng chày, golf xuất sắc – tất cả đã quan tâm. Họ đều động viên tôi.

Vậy câu hỏi cần được trả lời là: Bạn có sẵn sàng đầu tư vào nhân viên *của bạn* không?

Sự phát triển của họ quan trọng hơn tiếp thị, chiến lược, tài chính, kỹ năng kỹ thuật, hiểu biết thị trường hay sự thân thiết với khách hàng. Nếu bạn vẫn chưa tin vào điều đó, bạn sẽ phải trả giá đắt cho bài học này.

Những người giỏi nhất, nói riêng, luôn tìm kiếm một người hướng dẫn. Họ muốn nghe về thành công của bạn, nhưng họ cũng sẽ học được nhiều điều từ những thất bại của bạn.

Một vài năm trước, tôi đã nghe một người điều hành hàng đầu từ Procter & Gamble nói chuyện với một nhóm. Tôi đã bị thu hút vì ông chọn để nói về thời điểm tồi tệ nhất trong sự nghiệp của mình (không nhiều người công khai những thất bại của họ). Ông đã ép nhóm của mình tăng giá, trong khi một số yếu tố cho thấy họ không nên làm như vậy. Hầu hết nhân viên của ông phản đối mức giá mới, nhưng ông bắt họ làm vậy. Chẳng bao lâu sau, thị phần của họ giảm nhanh chóng.

Tuy vậy, ông đã dừng cảm tập hợp nhóm của mình lại và thừa nhận sai lầm. “Tôi đã sai”, ông nói. “Một vài người trong số các anh đã cố thuyết phục tôi. Tôi đã không nghe. Tôi xin lỗi.” Sau đó ông yêu cầu nhóm bỏ gấp đôi công sức để sửa chữa sai lầm. Ông không cố gắng che đậy mức độ của công việc: nó sẽ là một việc hết sức vất vả với một bộ phận nhỏ như họ.

Nhân viên của ông không chần chừ. Họ bị dính vào công việc với sự quyết tâm và năng lượng khổng lồ. Chỉ trong hai năm họ đã lấy lại được thị phần ban đầu của mình. Sau đó họ vượt lên và thống trị khu vực.

Bạn có nghĩ người cấp trên đó đã đánh mất sự kính trọng vì nhận lỗi? Không, mà ngược lại ông còn có được nó. Khi chúng ta làm mình yếu thế, chúng ta cho mọi người cơ hội được làm con người. Và sự nhân đạo đó khuyến khích họ giúp ta hồi phục và thành công một lần nữa.

Vì vậy bạn không bao giờ nên thể hiện rằng bản thân không phạm sai lầm. Hãy chia sẻ thành công, nhưng cũng rộng mở với những thất bại của mình nữa. Hãy nghĩ về sự nghiệp của mình, và bạn sẽ thấy những cấp trên tốt nhất luôn là những Nhà quản lý Hướng dẫn. Họ quan tâm đến bạn và những người khác dưới sự lãnh đạo của họ. Họ cam kết bản thân với việc khuyến khích mọi người. Và họ sẽ

thành thật không chỉ với những gì giúp cho họ mà cả với những gì không giúp cho họ.

Làm thế nào để trở thành Nhà quản lý Hướng dẫn?

Tôi hy vọng rằng câu chuyện của Matthew đã truyền cảm hứng để bạn trở thành Nhà quản lý Hướng dẫn. Bạn sẽ phải bỏ một chút công sức và quyết tâm để làm điều đó, nhưng hãy yên tâm, kết quả sẽ đáng để bạn làm vậy. Hướng dẫn sẽ cải thiện tình trạng của tổ chức, nhân rộng tài năng của con người, làm tăng tính nhân đạo của bạn, và đem lại nhiều sự hài lòng hơn từ công việc.

Đây là một trong số những cách mà Nguyên lý 80/20 được áp dụng cho việc hướng dẫn:

- Chưa tới 20% các nhà quản lý là những người hướng dẫn hiệu quả, tuy vậy số lượng nhóm nhỏ những nhà lãnh đạo này lại đóng góp hơn 80% trong những khác biệt về hiệu suất được tạo ra bởi yếu tố con người. Đó là một sự đóng góp quan trọng!
- Hướng dẫn là một ví dụ tuyệt vời cho việc một lượng năng lượng nhỏ có thể đem lại những kết quả tuyệt vời. Vì con người luôn hướng tới sự chú ý, định hướng và khuyến khích, dành ra một vài phút trong thời gian của bạn có thể giúp họ được thúc đẩy suốt một tuần làm việc. Hướng dẫn là một hành vi 80/20 về bản chất – là một đòn bẩy tuyệt vời. Bạn đạt được kết quả cực kỳ xứng đáng với những gì bạn bỏ ra. Người ta thường nghĩ về việc hướng dẫn như một công việc to lớn. Họ cũng đứng ở một khía cạnh, vì nó có ảnh hưởng tuyệt vời. Nhưng họ sẽ sai lầm nếu cho rằng, việc đó tốn thời gian và công sức. Chỉ dành năm phút ở chỗ này, chỗ kia, tại thời điểm thích hợp, với mức độ thông cảm và nhiệt tình đúng mức có thể tạo nên sự khác biệt.
- Bạn sẽ dễ dàng đạt được những kết quả tốt nhất từ việc hướng dẫn mà tốn ít công sức nhất, nếu bạn cho nhân viên biết về Nguyên lý và 10 cách để trở thành một nhà quản lý siêu hiệu quả.

Nhưng đừng chỉ nói lý thuyết suông với họ. Hãy đợi đến khi một trong 10 cách đã giúp bạn thành công, sau đó mới cho họ biết. Hãy chia sẻ việc bạn thành thạo nó dễ dàng (hay khó khăn) thế nào, và cho họ biết sự hài lòng mà bạn có khi kiểm soát được khối lượng công việc của mình. Hãy thảo luận với từng người xem cách nào trong số 10 cách họ nên thử trước. Hỏi họ xem họ định bắt đầu thế nào – họ sẽ đi những bước nào trên thực tế? Sau đó, mỗi tuần hãy hỏi họ về tình hình. Nếu nó không hiệu quả, hãy dành một vài phút để giúp họ đi đúng hướng. Nếu bạn giúp dù chỉ một trong số các đồng nghiệp trở thành Nhà quản lý 80/20, bạn sẽ nhân giá trị của họ với cuộc sống lên rất nhiều lần.

- Thuyết phục mỗi người bạn hướng dẫn để họ đồng ý hướng dẫn ít nhất hai người khác trong công ty. Nếu những người họ hướng dẫn cũng làm như vậy, bạn sẽ nhanh chóng xây dựng được một ngọn núi những người hướng dẫn. Và hẳn là, sự ảnh hưởng sẽ còn sâu sắc hơn nếu bạn dạy những “hướng dẫn viên hậu bối” sử dụng 10 cách với những đồng nghiệp mà họ giúp đỡ.
- Biến việc tăng hiệu suất công việc, của những người được họ hướng dẫn, thành một phần quan trọng trong bản đánh giá công việc của những nhà quản lý của bạn. Cụ thể hơn, hãy cố gắng để việc này nằm trong hệ thống toàn công ty. Nếu bạn không thể làm nó công khai, hãy làm nó một cách không chính thức. Mỗi khi thảo luận về công việc với một nhân viên, hãy nhắc đến tình trạng công việc của những người mà họ hướng dẫn. Nếu vẫn chưa có sự cải thiện đáng kể, hãy khuyến người hướng dẫn cần tự hỏi bản thân là tại sao. Họ cần chấp nhận những gì họ vẫn chưa làm được, hoặc những gì họ đang làm một cách thiếu hiệu quả.
- Nguyên lý cho thấy, sẽ chỉ có một vài người hướng dẫn thực sự xuất sắc trong bất cứ công ty nào, và kết quả của họ sẽ làm lu mờ hầu hết những người hướng dẫn khác. Vì vậy, hãy xác định những người hướng dẫn xuất sắc đó và phân tích chính xác những gì họ làm. Nếu bạn không thể tìm ra, hãy hỏi họ trực tiếp.

Nếu câu hỏi của bạn chân thật, họ sẽ thấy được tán dương và bị ấn tượng. Một khi họ đã tiết lộ bí mật, hãy bắt chước họ.

- Không phải ai cũng có mức độ tiếp thu như nhau. Tất cả mọi người đều thích sự chú ý, nhưng không phải ai cũng hiểu được thông điệp. Nó không chỉ là về việc cảm thấy được trân trọng, nó còn về việc bắt đầu đạt được những kết quả phi thường. Ba nhóm sau thường sẽ có lợi nhất từ việc hướng dẫn đó là: những người khao khát có cơ hội để thăng tiến, các nhà quản lý đang làm tốt và những người đang gặp khó khăn. Với những người đang làm tốt, huấn luyện để họ tập trung vào những ưu điểm hiện có nhằm khiến kỹ năng của họ thực sự đạt tầm thế giới. Khuyến khích họ thể hiện hết mình, thể hiện sự đam mê, tài năng và hướng chúng vào những lĩnh vực họ làm tốt. Với những người đang gặp khó khăn, bạn cần phải đợi lúc họ làm tốt *một điều gì đó* và tán dương. Điều này sẽ biến một ngọn lửa lập lòe thành một tượng đài ánh sáng. Ai cũng có thể làm thực sự tốt một việc, vấn đề là bạn có nhận ra nó hay không. Bạn cũng cần xác định những điều có hại nhất mà họ gây ra cho bản thân và đồng nghiệp. Sau đó cung cấp lời khuyên để loại bỏ hay cải thiện chúng. Để không mắc lỗi nữa sẽ dễ hơn rất nhiều so với việc đạt được một sự cải thiện hoàn toàn.
- Vì ba nhóm này – những người thêm khát sự hướng dẫn, những người đang làm tốt và những người đang mắc lỗi – sẽ gặt hái được nhiều lợi ích nhất từ việc hướng dẫn tập trung, bạn nên tập trung phần lớn công sức để giúp họ. Trong hầu hết trường hợp, nó sẽ chỉ tốn một phần nhỏ thời gian của bạn, nhưng việc quan tâm đến những cá nhân này và tình hình công việc của họ là tối quan trọng. Nếu bạn quan tâm, giác quan thứ sáu sẽ cho bạn biết bạn nên can thiệp khi nào và ở đâu. Nếu bạn không quan tâm, việc hướng dẫn sẽ trở nên nhàm chán, không hơn gì một mục trong danh sách của bạn và bạn sẽ phá nhiều hơn là giúp. Mọi người không ngu ngốc. Họ biết khi nào bạn chỉ làm cho xong việc. Con đường đến với sự hướng dẫn tuyệt vời là quan tâm đến nhân viên của bạn.

- Một vài can thiệp của bạn sẽ hiệu quả hơn một vài can thiệp khác. Có thể vì một vài hôm bạn cảm thấy có hứng hơn các hôm khác. Nhưng nhiều khả năng là sự can thiệp của bạn trùng hợp với lúc mà đồng nghiệp cảm thấy cần một sự giúp đỡ nhất, định hướng hay đơn giản là một liều thuốc cải thiện tinh thần. Vì vậy, nếu bạn muốn tận dụng tốt nhất thời gian và năng lượng của mình, hãy bắt những tín hiệu nhỏ nhất mà mọi người phát ra khi họ cần lời khuyên, sự quan tâm và hướng dẫn của bạn.

Cách để nhận được sự hướng dẫn tuyệt vời

Hướng dẫn là một hoạt động 80/20, nhưng nhận được sự hướng dẫn cũng vậy. Không quan trọng bạn là ai – nhân viên, CEO của một công ty đa quốc gia hay Tổng thống Mỹ – tất cả chúng ta cần sự ủng hộ và hướng dẫn. Và những người hướng dẫn của bạn là ai? Nếu bạn không nghĩ ra, thì bạn có một vấn đề cần giải quyết ngay.

Đây là một vài bí quyết để tìm ra và giữ lấy một người hướng dẫn thực sự tốt:

- Coi trọng chất lượng hơn số lượng. Một người hướng dẫn xuất sắc có giá trị bằng năm người hướng dẫn tốt.
- Đừng ngại việc hỏi một người mà bạn thực sự muốn họ làm hướng dẫn cho bạn, kể cả khi họ là người quan trọng, bận rộn và chẳng có lý do rõ ràng nào để họ phải đồng ý với bạn cả. Như Jack Canfield đã viết, “những người thành công thích chia sẻ những gì họ học hỏi được với người khác... không phải ai cũng sẽ bỏ thời gian hướng dẫn bạn, nhưng nhiều người sẽ làm vậy nếu được nhờ.” Đừng tự giới hạn bản thân với công ty, với ngành hoặc với đất nước. Việc hướng dẫn từ xa có hiệu quả đáng ngạc nhiên.
- Một khi đã tìm ra người hướng dẫn, đừng đòi hỏi quá nhiều thời gian của họ. Hãy để mọi thứ dễ dàng hết mức có thể đối với họ. Nhưng đừng ngại xin giúp đỡ khi bạn cần nhất. Mỗi người

hướng dẫn đều biết họ có trách nhiệm gì và họ sẽ thất vọng nếu bạn không đề nghị giúp đỡ khi cấp bách.

- Lắng nghe một cách chăm chú. Những người hướng dẫn tốt nhất có thể sẽ không đánh vần ra ý của họ. Hiếm ai thích nói thẳng toẹt ra, vì vậy hãy học cách nghe hiểu ẩn ý. Hoặc yêu cầu họ giải thích.
- Lời khuyên tốt nhất cũng vô dụng nếu bạn không làm theo. Hãy thực hành những lời khuyên *càng sớm càng tốt*.
- Nếu người hướng dẫn đang giúp đỡ bạn trở thành một nhà quản lý siêu hiệu quả, hãy lồng ghép những lời khuyên của họ vào bất cứ cách nào trong số 10 cách bạn chọn để thành thạo. Các hành động có ý nghĩa hơn nhiều khi chúng được đặt trong một hoàn cảnh – một sự theo đuổi tập trung các kết quả nhất định hơn là những tham vọng nhỏ lẻ. Vì vậy, hãy nói với người hướng dẫn bạn về 10 cách và cách mà bạn đã chọn. Điều này thậm chí có thể giúp họ trở thành một nhà quản lý (và người hướng dẫn) hiệu quả hơn!
- Trả lại một thứ gì đó. Hiện nay tôi đang hướng dẫn một anh chàng người Úc trong độ tuổi 20, Luke Stone, người liên lạc với tôi sau khi đọc những cuốn sách tôi viết. Sau cuộc trò chuyện đầu tiên, cậu ấy gửi tôi hai chiếc đĩa DVD tuyệt vời về những diễn giả truyền cảm hứng. Sau đó, một tuần trước, cậu ấy tiếp tục bằng cách gửi tôi cuốn sách của Jack Canfield, *The Success Principles* (Những nguyên tắc thành công). Tôi tưởng rằng mình đã biết hết các tư liệu đó, nhưng tôi đã sai. Luke đã giới thiệu với tôi những góc nhìn mà tôi sẽ không bao giờ có thể tự mình tìm ra.

Hướng dẫn theo kiểu 80/20

Hướng dẫn và nhận sự hướng dẫn thật sự là các hoạt động 80/20, vì chúng đem lại niềm vui và sự hài lòng, trong khi vẫn đem lại những phần thưởng to lớn đổi lấy rất ít công sức, thời gian và sự

đầu tư. Kinh doanh là một hoạt động xã hội, và thành công trong kinh doanh được thúc đẩy bởi ý tưởng và mục tiêu. Bằng cách chia sẻ và nhận được hiểu biết, cho đi cùng nhận lại những sự hỗ trợ khi cần thiết nhất, bạn có thể nâng tầm của mình (và của cả bạn bè và đồng nghiệp). Điều đó khiến hướng dẫn không chỉ là một cách dễ nhất trong số 10 cách mà còn là một trong số những cách ngọt ngào nhất. Thật kỳ lạ khi nó thường bị bỏ qua như vậy.

Bạn nghĩ cách nào trong ba cách được giới thiệu cho đến giờ – điều tra, siêu kết nối và hướng dẫn – phù hợp với tính cách và mục tiêu của mình nhất? Hãy xem xét chúng cẩn thận. Nhưng đừng quyết định vội, vì có một cách thứ tư khá dễ dàng để đạt kết quả phi thường: trở thành một Nhà quản lý Đòn bẩy.

Cách Bốn

Nhà quản lý Đòn bẩy

Hãy cho tôi một điểm tựa, tôi có thể nâng cả thế giới lên.

Archimedes

Bạn có thể không có khả năng dịch chuyển cả quả địa cầu chỉ với một chiếc đòn bẩy mua ở cửa hàng, nhưng với một đòn bẩy như vậy, chắc chắn cho phép bạn di chuyển một hòn đá lát đường lớn mà không đổ lấy một giọt mồ hôi. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét bẩy đòn bẩy mà các nhà quản lý có thể sử dụng để phóng đại tầm ảnh hưởng của họ. Một vài ý tưởng có thể xuất hiện hơi trái lĩnh vực, nhưng tất cả chúng đều có hiệu quả.

Giá trị của các đòn bẩy cũng được minh họa bởi nhân vật chính trong những cuốn tiểu thuyết trinh thám thú vị về một vụ sát nhân của Donna Leon.

Guido Brunetti là một thám tử kỳ lạ. Vào 10 giờ sáng, ông thường ngồi nhâm nhi một tách cà phê espresso – kèm theo một ít rượu brandy – trong một quán rượu gần trụ sở cảnh sát Venice. Thông thường, ông đi bộ về nhà để dùng bữa trưa và thưởng thức một chai rượu vang phong nhã với người vợ của mình, giáo sư Paola. Sau khi tiến hành một cuộc điều tra sơ bộ vào buổi chiều và dừng lại để đắm mình trong bầu không khí tại địa phương, ông trở về rất đúng giờ để ăn tối và có những cuộc trò chuyện đầy thú vị với Paola và hai đứa con.

Dù nghiện rượu, nhưng Brunetti làm việc vẫn rất hiệu quả. Ông giải quyết cả những vụ án giết người tưởng như không thể phá được – bao gồm một vài vụ mà ông thậm chí không được phân công – mặc dù, nó cũng thường khiến ông tốn tới 300 trang giấy để hoàn thành.

Ông đã làm điều đó như thế nào? Giống như tất cả những Nhà quản lý 80/20 giỏi, ông nghĩ rất nhiều trước khi hành động. Ông bác bỏ những câu trả lời hiển nhiên và suy ngẫm về những vấn đề quan trọng mà tưởng như vô nghĩa. Quả là điển hình cho một thám tử hư cấu hiện đại. Nhưng người thám tử này có một đòn bẩy mà không một đồng nghiệp nào của ông có được. Guido là viên cảnh sát duy nhất thấu hiểu sức mạnh bí ẩn của Signorina Elettra – viên thư ký của sếp, người có thể truy cập vào bất cứ cơ sở dữ liệu nào tại Ý. Ví dụ, trong cuốn *A Question of Belief* (Câu hỏi về lòng tin), Guido, một người hoàn toàn lạ lẫm với không gian mạng, có thể nhận được những thông tin hữu ích từ Elettra để phá án. Trên thực tế, cô là một đòn bẩy trong tất cả các cuốn tiểu thuyết hiện thời về Brunetti, cho phép Guido đạt được những kết quả cực kỳ lớn với những nỗ lực mà ông dồn vào một vụ án.

Tất nhiên, đòn bẩy không chỉ là một yếu tố quan trọng cho các nhà văn viết truyện ly kỳ. Nó còn hữu dụng cho các Nhà quản lý 80/20. Tôi không đề nghị bạn nên xâm nhập vào các loại máy tính; hãy để việc đó cho các phương tiện truyền thông hoặc cảnh sát. Nhưng bạn nên khai thác tối đa những đòn bẩy mà mình có khả năng. Bởi “đòn bẩy”, ý tôi là bất kỳ thiết bị đơn giản nào cũng có khả năng nhân hiệu quả đầu vào và cho phép bạn nhận được kết quả phi thường thông qua những nỗ lực bình thường.

Bảy loại đòn bẩy đem đến hiệu quả lớn

1. Sự quan tâm và sức mạnh của tiềm thức
2. Sự tự tin
3. Ý tưởng
4. Quyết định
5. Lòng tin

6. Con người

7. Tiền bạc

Sự quan tâm và sức mạnh của tiềm thức

Có thể thấy, đối với sự quan tâm và cam kết, tầm ảnh hưởng của chúng hiển nhiên đến mức thường bị bỏ qua. Khi chúng ta không thực sự quan tâm, chúng ta sẽ để vượt mất những đầu mối sống còn có thể dẫn tới sự đột phá. Quan tâm – quan tâm sâu sắc, khi chúng ta có được một quyết tâm để đạt được mục tiêu – có tác dụng từ phía sau, trong khi tâm trí của chúng ta đang ở nơi khác. Bạn hẳn là đã từng trải qua cảm giác ý tưởng nảy lên trong đầu chẳng từ đâu cả. Nhưng nó chỉ xảy ra khi bạn thực sự quan tâm đến điều gì đó.

Các thí nghiệm đã chứng minh được rằng, những suy nghĩ tinh táo là hiệu quả nhất khi không có nhiều mảnh ghép dữ liệu để nối với nhau – ví dụ, tôi nhìn vào một tấm bản đồ, nhìn vào hai tuyến đường khả thi và chọn lấy một trong số đó. Tiềm thức sẽ tốt hơn trong việc giải quyết các vấn đề thực đáng quan tâm, khi thông tin đưa vào khá mơ hồ, lộn xộn, phức tạp và gây nhiễu ngay vì chính sự phong phú của nó. Đó là khi chúng ta cần phải xử lý nhiều luồng bằng chứng và dấu vết từ những nguồn tách biệt và trái ngược nhau, hay sử dụng thông tin từ các giác quan và cảm xúc, cũng như lý trí.

Ví dụ, suy nghĩ lý trí sẽ không thể chỉ cho bạn điểm bắt đầu (hoặc kết thúc) một mối quan hệ cá nhân sâu sắc, nhưng tiềm thức lại có thể. Nó hiệu quả khi khuấy lên bất kỳ vấn đề nào quan trọng với chúng ta, hoạt động chậm rãi nhưng chắc chắn, cuối cùng đổ đầy vào trong tâm trí chúng ta những cách giải quyết mà chúng ta không ngờ tới nhất.

Tiềm thức phù hợp tuyệt đối với Nguyên lý 80/20. Nó hoàn toàn không tốn kém vì hoạt động hoàn toàn miễn phí nhân danh cá nhân bạn, trong khi bạn tập trung vào những thứ khác, những công việc tầm thường hơn. Nó đưa ra những ý tưởng mới mẻ, sáng tạo và linh hoạt mà có thể sẽ không xuất hiện nếu bạn bị phụ thuộc vào sự cần

cù và quá trình suy nghĩ tuyến tính. Tuy nhiên, các nhà quản lý không hoàn toàn sử dụng những đòn bẩy trong tiềm thức, bởi họ không quan tâm đủ tới các vấn đề mà nó xử lý.

Bạn đã bao giờ nghe về một ai đó, thức dậy vào nửa đêm với một quan điểm mới mẻ, đầy thú vị về một vấn đề chưa từng gợi hứng thú cho họ chưa? Thật kỳ diệu, khi tiềm thức điều chỉnh sự mâu thuẫn, cung cấp những mảnh ghép còn thiếu trong trò chơi xếp hình, vượt qua cả những suy nghĩ ý thức để tìm kiếm những lời giải thích không ngờ tới về một vấn đề dường như khá hóc búa. Nếu bạn đã từng trải nghiệm cảm giác đó, bạn sẽ biết rằng, đó là một cảm giác gần như huyền bí và cực kỳ dễ chịu.

Vậy, bạn thực sự quan tâm cỡ nào tới công việc và công ty, tính theo thang điểm một đến mười? Hãy thành thật. Giờ thì so sánh câu trả lời của mình với những khía cạnh khác trong cuộc sống. Nếu bạn đang là một vị phụ huynh có trẻ nhỏ, bạn sẽ hoàn toàn cho chúng điểm mười. Sức khỏe hoặc đời sống, tình yêu có thể đạt tới điểm chín hoặc mười. Nếu bạn không đặt mục tiêu công việc ở một điểm số tương tự, thì bạn không thực sự quan tâm đến chúng. Phần lớn các nhà quản lý đánh giá công việc ở mức giữa điểm sáu và tám, điều này là không đủ để tiềm thức vượt lên, vì vậy họ sẽ không được hưởng lợi từ những kết quả phi thường mà nó có thể đạt tới thông qua nỗ lực tối thiểu.

Sự quan tâm tự tạo ra nguồn lực của riêng nó. Khi biên đạo múa George Balanchine nhận ra điều đó trong nhiều năm, ông cho biết: “Tôi có được nhiều năng lượng hơn so với hồi còn trẻ, bởi giờ đây tôi biết rõ mình muốn làm điều gì.” Ông quan tâm đến một điều rõ ràng nhất – đó là trở thành một biên đạo múa giỏi nhất có thể. Sự quan tâm cũng có liên quan tới ý nghĩa, điều sẽ dẫn tới hạnh phúc. Cuộc sống của bạn có ý nghĩa nếu như bạn nhiệt tình quan tâm đến điều gì đó, nếu không, nó chẳng có ý nghĩa gì cả. Nếu bạn không quan tâm đến điều gì đó chiếm tới nửa thời gian thức của mình, bạn hẳn là đã chết một nửa rồi. Bạn chỉ có thể hạnh phúc một nửa với những gì bạn có thể.

Nếu giống như những người khác, bạn đánh giá công việc của mình tổng thể ở mức sáu, bảy hoặc tám điểm, hãy thử xác định một khía cạnh nhỏ và riêng lẻ trong công việc có ý nghĩa hơn với bạn (tầm điểm chín hoặc mười). Bạn có thể thay đổi công việc trong nội bộ công ty để dành toàn bộ thời gian cho nó không? Ngay cả nếu như không có vị trí nào như vậy trong thời điểm hiện tại, có lẽ bạn nên thử thuyết phục sếp của mình để có được vị trí đó. Nếu có thứ gì đó nhỏ trong công việc chiếm tới 80% hoặc hơn thế so với niềm đam mê nghề nghiệp, hãy cố gắng biến nó thành 100% những gì bạn làm. Hãy nghĩ tới những niềm vui mà bạn sẽ có, cũng như kết quả mà bạn sẽ đạt được.

Bây giờ, bạn có thể bắt đầu tận dụng quá trình xử lý suy nghĩ trong tiềm thức tuyệt vời của mình. Hãy chăm sóc nó thật tốt, và nó sẽ luôn luôn hoạt động ở phía sau. Ngay khi tiềm thức giải quyết được một vấn đề phức tạp – tất nhiên là điều bạn quan tâm sâu sắc, hãy gửi cho nó điều tiếp theo. Điều này trở thành một vòng tròn đạo đức, đảm bảo rằng bạn luôn luôn quan tâm đến một thứ gì đó và nó tiếp tục hoạt động mà không cần bất kỳ một nỗ lực nào.

Khi tôi còn là sinh viên, tôi được bảo rằng, phải đọc tất cả câu hỏi trong bài kiểm tra một cách cẩn thận trước khi bắt đầu viết câu trả lời đầu tiên. Điều này đem tới cơ hội cho tiềm thức của tôi bắt đầu sắp xếp thông tin cho tất cả các câu trả lời. Tương tự như vậy, việc viết ra một danh sách khoảng nửa tá câu hỏi cho tiềm thức của bạn ngay lúc này là một ý tưởng tốt, vì nó có thể hoạt động dựa trên số đó. Theo cách đó, sẽ không hề xảy ra sự chậm trễ khi chuyển sang câu tiếp theo ngay sau khi câu đầu tiên đã được giải quyết.

Tiềm thức, sau cùng, có thể là một đòn bẫy tuyệt vời, nhưng chỉ khi bạn quan tâm nhiệt tình tới việc đạt được mục tiêu trong công việc. Nếu bạn không có hứng thú, nó cũng sẽ trở nên thờ ơ.

Sự tự tin

Đòn bẫy vẫn thường tới từ sự tự tin. Nó giúp bạn đạt được những thứ mà người khác thậm chí không vượt qua được.

Đây là một câu chuyện có thật về một nhóm các binh sĩ bị lạc trong buổi tập huấn trên dãy núi Alps, khi họ tự tách ra khỏi tiểu đoàn của mình. Tuyết rơi làm họ mất phương hướng. Các đỉnh núi trông giống hệt nhau. Họ tranh cãi về việc nên đi theo đường nào. Ánh sáng thì mờ dần. Họ thấy lạnh, đói và sợ hãi. Họ có rất ít cơ hội để sống sót qua đêm trong thời tiết lạnh giá. Và rồi điều kỳ diệu đã xảy ra. Một binh sĩ đã tìm thấy bản đồ trong túi đựng dụng cụ của mình. Anh ta tìm thấy đường đi, chỉ đường và tắt cả nhanh chóng hành quân trở về căn cứ. Chỉ tới khi họ đã được sưởi ấm và ăn uống no đủ, người lính mới nhìn kỹ hơn vào tấm bản đồ. Đó là bản đồ của dãy Pyrenees, cách đó hàng trăm dặm.

Một câu chuyện có thật tuyệt vời khác xuất phát từ sự phát triển của chiếc máy tính thông minh đầu tiên. Vào tháng Mười hai năm 1979, Steve Jobs và giám đốc kỹ thuật về sản phẩm, Bill Atkinson, đã rất ấn tượng trong chuyến thăm tới Xerox PARC, nơi họ xem qua những tính năng của những chiếc máy tính thế hệ mới, bao gồm cả màn hình, các biểu tượng, con chuột, giao diện đồ họa và “phần mềm windows” có khả năng tổ chức các thư mục và chương trình tương tự nhau. Khi ra khỏi cơ sở nghiên cứu Xerox, Atkinson đưa ra một đề xuất (điều mà hẳn là chúng ta đã biết đến ngày hôm nay), là các cửa sổ chồng lên nhau liên tục, như vậy thì trang bạn đang đọc sẽ được xếp theo thứ tự từ trên xuống dưới. Đây là điều mà không máy tính nào trước đó có thể thực hiện được, bởi vì mặc dù nó là một ý tưởng đơn giản nhưng lại rất khó để nhận biết. Tuy thế, Atkinson đã nhắm tính rằng, nếu các nhà khoa học ở Xerox có thể làm được, thì đội của ông, nếu có đủ thời gian và nỗ lực, cũng có thể làm được. Và họ đã thực sự làm được điều đó.

Điều duy nhất đó là đội Xerox chưa bao giờ thực sự đạt được điều này. Họ đã rất kinh ngạc khi nhìn thấy các cửa sổ chồng lên nhau của Atkinson, bởi điều đó giống như chiếc Chén thánh đã luôn vượt khỏi tay họ. Atkinson cho rằng thành công của ông là ở “khía cạnh nâng cao của sự thành thật... bởi tôi đã chẳng hề biết rằng, điều đó không thể thực hiện được, tôi đã làm được điều đó.” Có thể nói thêm về

điều này, giống như: Ông ấy có thể làm được điều đó bởi ông ấy tự tin rằng nó đã được thực hiện.

Sự tự tin có một sức mạnh tạo nên một không gian siêu tích cực, một năng lượng sống còn, một sự khéo léo đối đầu với mọi điều bất khả thi. Nó cho phép ta trải nghiệm sự hứng khởi và niềm đam mê. Nó trao cho ta sức mạnh và khả năng nắm bắt những cơ hội mà dường như không thể, hoặc thậm chí khó nhận thấy.

Sự đảm bảo tới từ việc mừng tượng ra những thành công. Tưởng tượng bản thân mình giành chiến thắng – rồi làm điều đó. Nếu bạn không thể tưởng tượng ra thành công ở một mức độ cao, có thể thử hạ nó xuống một chút. Nếu bạn không thể chạy lên dốc, hãy chạy khi đường bằng phẳng. Chiến thắng là một điều quan trọng. Ngay cả những thành tích khiêm tốn cũng sản sinh ra sự tự tin để giúp bạn tiến xa hơn ở lần sau. Hãy đặt ra các mục tiêu mà bạn tự tin là có thể đạt được. Bởi sự tự tin giúp cho cuộc sống trở nên dễ dàng hơn, trong khi sự thiếu tự tin khiến mọi thứ trở nên khó khăn hoặc thậm chí bất khả thi, dẫn tới việc bạn phải tự tin để đạt được kết quả to lớn thông qua nỗ lực thông thường. Vì vậy, hãy trải nghiệm nhiều công việc khác nhau cho tới khi bạn khám phá ra “lĩnh vực tự tin” của mình.

Ý tưởng

Mọi công việc kinh doanh đều bắt nguồn từ một ý tưởng. Và để việc kinh doanh lớn mạnh, ý tưởng đó phải là một ý tưởng tốt. Nhưng mọi ý tưởng đều có thể được cải thiện. Trừ khi nó chết, bất cứ sản phẩm hoặc dịch vụ nào cũng sẽ chắc chắn thay đổi và trở nên hoàn thiện hơn. Tuy nhiên trước khi điều đó xảy ra, sẽ có những ý tưởng khác hoặc tốt hơn.

Chu kỳ này đặc biệt tương tự như những gì xảy ra trong tự nhiên. Chúng ta có thể theo dõi quá trình tiến hóa của chọn lọc tự nhiên trong mọi công việc kinh doanh. Hàng triệu ý tưởng kinh doanh mới mọc lên hàng năm, nhưng rất ít trong số đó tồn tại đủ lâu để trở thành một sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Số ít những ý tưởng mới phù

hợp để sống sót trong các thị trường tương ứng, nhưng lại không đủ lâu. Tại sao? Bởi vì những ý tưởng tốt hơn cho những sản phẩm tốt hơn sẽ thay thế chúng. Kinh doanh là một quá trình chọn lọc tự nhiên được đẩy lên tốc độ cao. Các giống loài tiến hóa trải qua hàng triệu năm. Các sản phẩm mới “trưởng thành” hàng năm hoặc thậm chí hàng tháng. Các giống loài tuyệt chủng sau hàng triệu năm. Sản phẩm chết trong vài năm hoặc vài tháng.

Tiến hóa chính là Nguyên lý 80/20 hoạt động theo thời gian. Nhà kinh tế học nổi tiếng Joseph Schumpeter đã gọi quá trình này là “sự hủy diệt mang tính sáng tạo”, một cụm từ mà Charles Darwin có thể đã đặt ra. Tự nhiên đã phô bày sự hủy diệt sáng tạo này, và kinh doanh cũng vậy. Trong tự nhiên, nó hoạt động thông qua gen – thứ biến đổi ngẫu nhiên và tạo ra đồng thời cả những phiên bản tệ hơn và tốt hơn của chính chúng. Trong trường hợp này, “tốt hơn” có nghĩa là nhiều khả năng sống sót hơn trong môi trường của chúng. Giống loài phù hợp hơn sẽ tiêu diệt loài kém phù hợp. Trong kinh doanh, sự hủy diệt sáng tạo thực hiện thông qua ý tưởng cho các công việc kinh doanh và sản phẩm mới. Mỗi ý tưởng tạo ra một sản phẩm tóm lược bản thân nó và cho phép nó được phân phối rộng rãi, cũng giống như gen tạo ra các sinh vật để duy trì chắc chắn và nhân giống chúng.

Hãy lấy giao thông làm một ví dụ. Quay trở về thời kỳ đồ đá, cách duy nhất để di chuyển là đi bộ hoặc chạy bộ. Không có cái gọi là “công ty vận tải”. Và rồi một thị trường cho việc đi lại chậm rãi xuất hiện. Khoảng 4000 năm trước Công nguyên, một người ở Trung Á đã nảy ra ý tưởng hay ho là thuần hóa giống ngựa và cưỡi lên lưng chúng. Ban đầu, những con ngựa rất nhỏ và chỉ chở được một đứa trẻ hoặc một người trưởng thành nhỏ bé. Sau đó, một người khác đã nghĩ tới việc: Sao không nhân giống loài ngựa lớn hơn để có thể chở được người lớn và hàng hóa? Một loại sản phẩm mới đã được phát triển: giống ngựa lớn. Những ý tưởng sau đó đã tạo ra một thị trường hoàn toàn mới cho ngựa: cày do ngựa kéo, ngựa chiến, ngựa đua để cá cược, và nhiều hơn nữa.

Khi những ý tưởng mới đã tạo nên những thị trường lớn hơn và đa dạng hơn, số lượng của loài ngựa trên toàn thế giới đã bùng nổ chỉ để đáp ứng nhu cầu. Hai thiên niên kỷ sau đó, có người lại nghĩ ra một ý tưởng hay ho khác nữa: xe ngựa.

Cuối cùng, ý tưởng này đã dẫn tới chiếc xe bốn bánh được một đội ngựa kéo.

Sau đó, vào thế kỷ XIX, *velocipede* (“chân nhanh” – tiền thân của xe đạp ngày nay) xuất hiện ở Pháp. Nó đã mở đường cho làn sóng đổi mới phương tiện tiếp theo. Những người đạp xe vận động để có được những con đường mới và tốt hơn, việc này đã khuyến khích sự phát triển của một loại phương tiện mới, nhanh hơn và tinh vi hơn – xe gắn máy. Vào năm 1885, tại Mannheim, Đức, Karl Benz đã thiết kế chiếc xe ô tô đầu tiên được trang bị động cơ xăng. Và chỉ hơn hai thập kỷ sau, vào năm 1908, Henry Ford tuyên bố sẽ “dân chủ hóa ngành công nghiệp ô tô” thông qua những thiết kế ô tô rẻ hơn, đã được tiêu chuẩn hóa. Tiếp theo, chúng ta đã được thấy sự gia tăng của những chiếc ô tô tốt, rẻ và mạnh mẽ hơn nữa, như xe tải, xe chở khách, xe cần cẩu, xe tải nhỏ, xe máy và xe tay ga, không kể đến những phương tiện đa dạng khác như tàu thủy chạy bằng hơi nước, ca nô, tàu chở dầu, máy bay và nhiều loại khác nữa.

Mỗi loại máy móc vận chuyển mới hoặc được cải tiến đều bắt đầu từ một ý tưởng. Và khi một ý tưởng được nhân rộng, thì sản xuất và kinh doanh cũng vậy. Những sản phẩm thành công đáng kinh ngạc như phiên bản T của hãng Ford – đã bán được hàng chục triệu chiếc... rồi cũng bị triệt hạ bởi những thiết kế cao cấp, giống như những loại còn lại.

Ý tưởng là nguồn gốc cơ bản của đòn bẩy con người. Chúng cho phép ta chinh phục thiên nhiên, giải phóng ta khỏi cái đói, cái chết sớm và sự cô lập. Thời hiện đại được xác định bởi việc thúc đẩy những ý tưởng phong phú và hữu ích hơn nữa, thể hiện trong những sản phẩm tốt hơn và rẻ hơn.

Trong suốt lịch sử, có một vài ý tưởng có ích hơn hẳn những ý tưởng còn lại. Bí quyết là xác định những *ý tưởng 80/20* đó.

Vậy, bạn làm điều đó như thế nào đây?

- Hãy luôn nhớ rằng: luôn luôn có cách tốt hơn *rất nhiều* để làm một điều gì đó. Nếu ý tưởng này không tốt hơn nhiều so với cái đang có, hãy tìm một cái khác. Ví dụ, vào thập niên 50 và 60, máy tính được lắp đặt trong những căn phòng có diện tích phải bằng đường biên sân bóng đá để kiểm soát nhiệt độ.
- Sự cải tiến thực hiện năm này qua năm khác, nhưng khi tôi bắt đầu làm việc, vào những năm 70, máy tính vẫn còn quá đắt đỏ đối với một người quản lý nhỏ lẻ. Không một vị giám đốc điều hành nào, ở bất kỳ đâu có được một chiếc máy tính trên bàn làm việc. Năm 1975, một phát minh là bộ vi xử lý – một con chip đơn chứa hệ thống mạch điện mà trước đó đòi hỏi những phòng chứa lớn, đã ra đời, khiến cho máy tính cá nhân trở nên khả thi. Nếu các nhà khoa học đã hài lòng với những cải tiến nhỏ của máy tính, mà không phải là phát minh thứ gì đó nhỏ hơn và rẻ hơn hàng trăm lần, có lẽ bạn và tôi ngày nay sẽ không được sử dụng máy tính cá nhân. Vì vậy, bất cứ lúc nào bạn tìm kiếm sự cải tiến, hãy hướng nó tới điều gì tốt hơn ít nhất mười lần so với những gì đang được sử dụng hiện nay.
- Hãy thử đem những ý tưởng đã thành công đặt vào các bối cảnh khác nhau. Luôn luôn có một sự chậm trễ thời gian ở đó. Đầu máy hơi nước làm biến đổi các nhà máy sản xuất sợi bông vào những năm 1770, nhưng phải tới 40 năm sau, tàu hơi nước mới xuất hiện, và rồi khoảng ba phần tư thế kỷ nữa thì công nghệ này mới được áp dụng trong sản xuất ô tô. Ngày nay, mọi thứ chuyển động nhanh hơn, nhưng lại không nhanh như bạn nghĩ, ngay cả trong những lĩnh vực “mũi nhọn”. Việc cung cấp dịch vụ internet nổi lên vào cuối những năm 80, nhưng cho tới năm 1995, internet mới trở thành tâm điểm. Tuy nhiên, trong khoảng hai thập kỷ đó, khái niệm trực tuyến vẫn cứ xuất hiện mơ hồ.

Internet bản thân nó là một ý tưởng 80/20, đem tới những trải nghiệm mới mẻ, cùng các doanh nghiệp hỗ trợ mọi nguồn lực cần thiết để tài trợ và vận hành chúng. Như đã nói, có rất nhiều ứng dụng của internet mà chưa ai nghĩ tới.

- Thử áp dụng một ý tưởng đã thành công tại một quốc gia hoặc khu vực sang một khu vực khác. Red Bull được biết tới là loại thức uống tăng lực đầu tiên trên thế giới. Nhưng sự thật là gì? Năm 1962, Dietrich Mateschitz, một vị giám đốc tiếp thị người Áo, đã có chuyến công tác thường xuyên tới Thái Lan. Ông nhận thấy các tài xế xe đạp đều uống một loại nước giải khát khi họ đạp xe. Thức uống đó có tên là Krating Daeng, cũng có nghĩa là Red Bull trong tiếng Anh. Và rồi, Mateschitz hiện nay rõ ràng là người giàu nhất nước Áo.
- Thử kết hợp hai ý tưởng thành công với nhau: bánh xe và con ngựa; nhà hàng bán kẹp thịt và nhượng quyền thương mại (McDonald's); máy ghi âm và radio cầm tay (Sony Walkman); máy nghe nhạc di động và tải trực tuyến (Ipods). Đừng cố phát minh những thứ đã tồn tại – chỉ cần kết hợp nó một ý tưởng tuyệt vời khác.

Tất nhiên, không phải mọi ý tưởng đều sẽ trở thành đột phá trong lĩnh vực này. Mọi Nhà quản lý 80/20 đều có thể sử dụng các ý tưởng, ngay cả những thứ tương đối đơn giản, để đạt được cải tiến hiệu suất gấp 10 cho tới 12 lần. Điều này có vẻ là một tham vọng vô lý, nhưng tôi hứa với bạn rằng, những ý tưởng đang ở đâu đó ngoài kia. Chúng thực sự tồn tại. Việc bạn cần làm chỉ là tìm ra chúng mà thôi.

Quyết định

Liệu một con thỏ có quyết định đào một cái hang hay không? Hãy thử tưởng tượng cảnh thỏ Bugs⁽²⁾ đằng sau một chiếc bàn hội nghị cùng với các cố vấn của mình. Tất nhiên, Bugs không cần tới một tờ giấy ghi vị trí của nó trong dự án đào hang. Nó chỉ cần làm theo bản năng. Chỉ có con người mới đưa ra các quyết định có ý thức và đó là

những đòn bẫy tuyệt vời. Nếu không có những quyết định, chúng ta chỉ trôi lập lờ trên sóng biển cuộc đời mà thôi. Với những quyết định, chúng ta tập hợp các giải pháp điên rồ để thay đổi thế giới quanh mình. Nếu chúng ta dứt khoát, chúng ta sẽ thành công. Nếu chúng ta do dự, sẽ là thất bại.

Ngày nay, chúng ta đưa ra nhiều quyết định hơn so với tổ tiên của mình. Càng trưởng thành, bạn càng phải quyết định nhiều hơn.

Sử dụng đòn bẫy này để đưa ra quyết định cho công ty, đặc biệt đối với những thứ phản trực giác, chưa từng có hoặc cần can đảm.

Đây là những quyết định 80/20:

- Những quyết định phản trực giác. Hãy tin tưởng vào Nguyên lý 80/20 và thực hành nó. Quyết định dựa trên cơ sở những hao tổn nhỏ về năng lượng (con người, tiền bạc hoặc thời gian) sản sinh ra những lợi ích đầy ấn tượng. Ví dụ, nếu mỗi ngày bạn ăn năm đơn vị rau củ và trái cây, sức khỏe của bạn sẽ cải thiện trông thấy mà chẳng mất gì cả. Nguyên tắc này cũng áp dụng nếu như bạn tập luyện 30 phút mỗi ngày. Trong công việc, dành một ngày-đêm mỗi tuần thoát khỏi thư điện tử và điện thoại sẽ nâng cao hiệu suất mà không tốn công sức.
- Những quyết định chưa từng có. Liều quyết định làm những thứ mà chưa ai thử trước đó. Ngay cả khi nó có thể là sai lầm, bạn vẫn có thể học hỏi nhiều hoặc sẩy chân trong một cơ hội không ngờ tới. Christopher Columbus tin rằng, thế giới này nhỏ bé hơn nhiều so với tưởng tượng. Ông ấy đã tính toán khoảng cách giữa Tây Ban Nha và Nhật Bản chỉ khoảng 2300 dặm, vì vậy, ông nghĩ rằng mình có thể tới đó trước khi cạn kiệt lương thực và nước uống. Dấn thân vào cuộc hành trình nổi tiếng này, ông đã đánh cược với toàn bộ mạng sống của bản thân và thủy thủ đoàn. Ngày nay, chúng ta đều biết rằng, khoảng cách chính xác, ngay cả khi lái trên lộ trình chuẩn, là 7500 dặm. Columbus và đoàn của mình chẳng hề có cơ hội để sống sót. May mắn thay, khi nguồn lương thực của họ bắt đầu cạn kiệt, họ lại đặt chân tới Bahamas. Lần

cuối cùng bạn đưa quyết định để làm điều gì đó khác biệt – sống ở một đất nước khác, thay đổi công việc, tìm hiểu một ngành mới, hoặc đẩy công việc của mình đi theo một hướng khác là khi nào?

- Những quyết định cần lòng can đảm. Đôi khi, bạn cần tới lòng dũng cảm để đưa ra một quyết định đúng đắn, đặc biệt khi mọi người đều nói đó một sai lầm lớn. Ví dụ, vào giữa những năm 1930, Winston Churchill gần như lẻ loi một mình khi cảnh báo về hiểm họa Hitler đe dọa nền hòa bình thế giới. Thậm chí ông còn bị ghét bỏ và chế nhạo, nhưng thái độ đối lập đầy cương quyết của ông đối với sự thỏa hiệp có nghĩa là ông chỉ có một lựa chọn duy nhất là chống lại Đức quốc xã. Tương tự như vậy, nếu bạn quyết định dấn thân vào một dự án được đánh giá là bất khả thi với người khác, nó có thể gây dựng nên sự nghiệp của bạn nếu thành công và đem tới đòn bẩy lớn trong tương lai. Tất nhiên, bạn phải suy nghĩ cẩn trọng trước khi đưa ra quyết định kiểu này và phải chắc chắn là mình đúng.

Chúng ta đều đưa ra hàng trăm quyết định mỗi ngày, nhưng gần như tất cả trong số chúng đều không mấy quan trọng. Cho dù chúng ta đặt hàng một chiếc máy tính Dell hoặc Compaq, hoặc tổ chức một bữa tiệc Giáng sinh tại nhà hàng hoặc quán rượu đều là những vấn đề nhỏ nhất. Theo Nguyên lý 80/20, tất cả số ít những quyết định quan trọng nên được thực hiện xa khỏi hệ thống phân cấp của công ty. Như vậy, lần sau khi những vấn đề khó khăn như sẽ tổ chức tiệc Giáng sinh ở đâu được đưa ra, hãy giao phó việc sắp xếp cho người nhỏ tuổi nhất (nhưng vẫn đủ khả năng) mà bạn tìm thấy. Họ sẽ ưa thích loại trách nhiệm này và bạn sẽ tự cứu mình khỏi những cơn đau đầu phí thời gian.

Dù bạn giỏi đến đâu, thì phần lớn quyết định bạn đưa ra sẽ tạo sự khác biệt nhỏ. Nếu bạn không tin, hãy thử đặt ra một danh sách tất cả những quyết định trong công việc của một ngày trọn vẹn. Tôi cược rằng, ít hơn 10% trong số đó là của một hệ quả nào đó. Vì vậy, bạn nên giảm thiểu số lượng quyết định công việc bạn thực hiện ít nhất

là 90%, có lẽ là tới 99%. Nếu công ty yêu cầu đích thân bạn phải đưa ra những quyết định chắc chắn, thì hãy xác định và giải quyết vấn đề nhỏ nhất đó càng nhanh càng tốt. Dùng nhiều thời gian cho những quyết định thực sự quan trọng, đặc biệt là nếu nó đòi hỏi lòng can đảm và quyết tâm. Một giờ trước khi bạn quyết định về nhà mỗi ngày, hãy nghĩ về một quyết định trọng đại mà bạn vẫn chưa xem xét, càng quan trọng càng tốt. Đưa ra quyết định. Rồi về nhà.

Quyết định là một đòn bẩy tuyệt vời. Chúng là những công cụ 80/20, bởi vì một quyết định đúng tới sau một giờ suy nghĩ nghiêm túc có thể tiết kiệm hàng tháng, thậm chí hàng năm trời nỗ lực chăm chỉ. Tuy nhiên, hầu hết các quyết định không rơi vào loại này. Chúng đều nhỏ nhặt và không quan trọng. Vậy, hãy tập trung vào một vài quyết định cốt yếu có thể thay đổi công việc và cuộc đời bạn, phần còn lại hãy cứ để đó.

Lòng tin

Mọi nhà quản lý đều biết rằng, điều gì sẽ xảy ra khi họ không tin vào một nhân viên. Bạn không giao cho họ những nhiệm vụ quan trọng hoặc trách nhiệm. Hiệu suất của họ thấp trong khi công sức của bạn lại cao, bởi bạn luôn rà soát họ. Bạn đặt ra 80 đơn vị nỗ lực cho 20 đơn vị kết quả. Nhưng, tất nhiên là điều ngược lại sẽ xảy ra nếu bạn thực sự tin tưởng đồng nghiệp của mình. Hiệu suất của họ cao và công sức bạn bỏ ra thấp hơn bởi vì sự giám sát lúc này là không còn cần thiết. Bạn nhận được 80 đơn vị phần thưởng cho 20 đơn vị nỗ lực, hoặc có thể gần như chẳng cần chút nỗ lực nào.

Trong khi đó, nếu sếp tin tưởng bạn, bạn sẽ học hỏi nhanh hơn khi hoàn thành các nhiệm vụ khó khăn. Công việc của bạn dần dần tiến gần hơn tới công việc của sếp. Chuyên môn và giá trị bản thân tăng lên. Bạn sẽ không còn phải lệ thuộc vào sự giám sát phiền phức nữa. Bạn tập trung vào một phần nhỏ công việc có thể đem lại lợi ích lớn, dù chỉ với thời gian và nỗ lực vừa phải.

Bạn sẽ không thể trở thành một nhà quản lý giỏi, trừ khi sếp tin tưởng bạn và bạn tin tưởng nhóm của mình. Tính chất cơ bản của

lòng tin chính là bạn tập trung vào hiệu suất đầu ra, không phải công sức đầu vào, và bạn cho phép mọi người làm điều tương tự. Ngược lại, nếu bạn không tin tưởng ai đó, bạn sẽ đánh giá họ thông qua những gì họ đã đầu tư vào – họ đã hoàn thành điều này, điều kia chưa? Sự thiếu hụt lòng tin đòi hỏi sự giám sát liên tục, khiến nó trở nên kém hiệu quả vô cùng. Đây chính là sự đối lập của phương pháp 80/20. Bởi nếu bạn không tin tưởng hoàn toàn vào một cá nhân nào đó, cả bạn và họ đều không thể áp dụng phương pháp quản lý 80/20.

Đối với những nhà quản lý không hiểu về Nguyên lý này, thì việc tin tưởng được vào cấp dưới là một điều đáng ngưỡng mộ, bởi họ thừa hiểu rằng, điều đó đem lại hiệu quả đến cỡ nào. Nhưng với những Nhà quản lý 80/20, tin tưởng là điều kiện tiên quyết tuyệt đối. Đơn giản là bạn không thể làm việc mà không có nó. Nếu bạn không tin một thành viên nào đó trong nhóm, bạn cần phải chuyển họ tới một nơi khác, bởi họ đang ngăn bạn trở thành Nhà quản lý 80/20.

Miễn là bạn tin tưởng nhóm của mình, cho họ lý do để tin bạn, thì đòn bẩy của bạn sẽ gia tăng theo cấp số nhân.

Con người

Đã bao giờ bạn làm việc cho một công ty chỉ tuyển dụng những người hạng A – giỏi nhất của giỏi nhất (trong cấp bậc chuyên môn của họ) chưa? Hầu hết các công ty, ngay cả những nơi được đánh giá cao, cũng tuyển ít nhất một vài người hạng B hoặc hạng C. Nhưng khi tôi gia nhập Tập đoàn Tư vấn Boston, tôi nhận thấy tất cả cố vấn ở đây đều cực kỳ sáng giá. Tôi không đánh giá những tiêu chuẩn cao cấp của họ, nhưng kinh nghiệm làm việc của họ đem đến cho tôi một ấn tượng khó phai. Tuy làm những việc bình thường nhưng những người hạng A biến công việc trở thành những thử thách liên tiếp vô cùng hấp dẫn. Bao nhiêu lần trong một ngày, bạn tự nhủ rằng mình thật may mắn được làm việc với những đồng nghiệp tuyệt vời, và bạn nhận ra rằng với nhóm này, những điều tưởng như không khả thi hoàn toàn có thể đạt được. Cuộc sống trở thành nguồn vui.

Điều đó lý giải tại sao các công ty như BCG hay Apple lại thành công vang dội trong thời gian dài như vậy, mặc cho những khủng hoảng trong từng thời kỳ và sự gia tăng đối thủ cạnh tranh đã có thể đánh gục họ.

Vậy, đâu là những người hạng A?

Họ là 1% nhân viên có thể đem tới 99% hiệu suất có giá trị.

Hãy ở quanh họ. Đảm bảo nhóm bạn được công ty nhận định là một ngoại lệ. Tuyển dụng là để tăng hiệu suất làm việc trung bình cho nhóm, có nghĩa là bạn sẽ tuyển những người có tài năng hơn những nhân viên đang làm việc hiện tại. (Rất ít nhà quản lý được chuẩn bị để làm điều này, nhưng họ là những người có khuynh hướng hạnh phúc và thành công hơn. Mỗi giờ họ đều ghi nhớ rằng mình thật may mắn khi được làm việc với những người ưu tú như thế nào.) Đầu tư tiền bạc – và nhiều hơn nữa là thời gian, năng lượng và sự thuyết phục – là cần thiết để tuyển được những người tốt nhất trong ngành công nghiệp hiện thời. Tuyển những nhân viên tốt nhất cũng quan trọng như việc thu hút những khách hàng hấp dẫn nhất, thậm chí còn hơn thế. Người khách hàng hấp dẫn nhất cũng không thể giúp nhiều trong việc tuyển dụng nhân viên tốt nhất, nhưng người nhân viên tốt nhất chắc chắn sẽ là tài sản to lớn để thu hút những khách hàng hấp dẫn nhất.

Mặt trái của việc thành lập một nhóm xuất sắc là bạn phải bỏ qua những nhà quản lý không thuộc hạng A. Nếu họ giỏi, nhưng không giỏi bằng nhóm của bạn, hãy thử xem có thể chuyển họ ngay trong công ty. Nếu họ không có tiến bộ, họ đang làm công việc không phù hợp hoặc không đúng công ty, hãy giúp họ tìm được nơi phù hợp. Đó không phải lỗi của họ. Nếu như bạn (hoặc đồng nghiệp) đã tuyển dụng họ, thì đấy là lỗi của các bạn. Và, mặc dù rất không thoải mái, nhưng bạn buộc phải sửa chữa sai lầm của mình ngay lập tức. Những công ty và đội nhóm xuất sắc luôn đòi hỏi nhiều nỗ lực về mặt tiêu chuẩn. Bạn không thể và cũng không có khả năng tạo ra một ngoại lệ nào cả. Lòng tốt sẽ giết chết chính nhóm mà bạn yêu quý.

Chiến lược nhân viên hạng A chính là đòn bẩy hiển nhiên nhất mà bạn có thể tưởng tượng ra. Nếu bạn đã sẵn sàng để thành thật và không nhượng bộ, thì đây là đòn bẩy rất dễ thực hiện. Nó hiệu quả trong mọi ngành kinh tế, công ty, và tại mọi quốc gia trên thế giới. Nó chẳng bao giờ thất bại cả. Tuy nhiên, nó hầu như luôn bị bỏ lại trong hộp, bởi phần lớn các nhà quản lý thiếu tham vọng và quyết tâm để được ở xung quanh những người giỏi nhất. Ngược lại, những Nhà quản lý 80/20 hiểu được rằng, đầu tư một chút nỗ lực trong việc tuyển dụng người tài sẽ thu được những lợi ích to lớn.

Tiền bạc

Việc sử dụng OPM (Other People's Money) – Tiền của người khác – đem lại đòn bẩy to lớn.

Hãy thử tưởng tượng, bạn là người khởi nghiệp với một ý tưởng tốt mà bạn tin rằng có thể bỏ 1000 đô la và thu về 3000 đô la, thu lại lợi nhuận là 2000 đô la. Tuyệt. Nhưng liệu bạn có thể thực hiện nó với quy mô lớn hơn không? Nếu bạn biến dự án đó trở nên lớn hơn gấp 10 lần, bạn có thể bỏ ra 10.000 đô la và thu về 30.000 đô la. Khó khăn ở đây là bạn chỉ có 1000 đô la để đầu tư mà thôi. Nếu như bạn có thể thuyết phục một vài người bạn bỏ ra 9000 đô la, và đề nghị sẽ chia sẻ lợi nhuận theo tỷ lệ 50:50 với họ, bạn sẽ thu được lợi nhuận là 11.000 đô la thay vì 2000 đô la (và những người bạn cũng sẽ vui vẻ bởi họ sẽ thu được số tiền gấp đôi ban đầu).

Các kế toán gọi đó là một loại đòn bẩy, và thật tuyệt nếu nó hiệu quả như trong ví dụ trên. Đôi khi, đòn bẩy này trở thành một sai lầm tai hại với những nhà khởi nghiệp, bởi nó gia tăng rủi ro và giảm khả năng kiểm soát của họ.

Là một nhà quản lý với ý tưởng tốt, bạn không nhất thiết phải đối mặt với những vấn đề này. Bạn không cần thuyết phục bạn bè đầu tư vốn, bởi số tiền này sẽ tới từ trong công ty. Nếu dự án đó cất cánh, bạn cũng sẽ như vậy. Nếu thất bại, bạn cũng không phải trả lại số tiền đầu tư mà vẫn giữ được công việc của mình. Như vậy, bạn hoàn toàn có khả năng nghĩ xa hơn. Đưa ra một kế hoạch lớn nhất có thể.

Đó là điều mà Nhà quản lý 80/20 sẽ làm. Điều này nghe có vẻ mưu mô – công ty chấp nhận mọi rủi ro trong khi bạn được hưởng phần lớn lợi ích – nhưng lẽ nào bạn không nghĩ rằng, công ty đầu tư tiền cho bạn thay vì những người khác – những người không thể đem lại lợi ích như vậy?

Tôi đã nhìn thấy hai ví dụ khi còn là một cố vấn tại một chuỗi siêu thị trong vùng. Công ty này lớn nhất trên thị trường nhỏ bé lúc đó, với khả năng sinh lời cao. Nhưng đó là một công ty gia đình, và các thành viên trong đó dựa vào lối cổ tức để tiêu xài hoang phí, vì vậy tiền mặt luôn chặt chẽ, ngay cả cho những dự án tốt nhất. Tuy nhiên Ian – một nhà quản lý tầm trung đang làm việc trong công ty – đã xung phong đưa ra đề xuất. Anh ta nhận thấy, công ty có một bộ phận nhượng quyền thương mại nhỏ, trong đó các nhóm cặp vợ - chồng đã mua lại quyền thương hiệu của siêu thị và được tiếp cận với nguồn cung cấp của nó. Dành hàng giờ để cung cấp dịch vụ cá nhân cho khách hàng của họ, những cửa hàng này tạo ra nhiều lợi nhuận hơn so với chính những siêu thị của công ty.

Bộ phận nhượng quyền này vẫn chỉ giống như Cô bé Lọ Lem, nó nhỏ và chỉ hoạt động trong khu vực nông thôn hẻo lánh, nhưng Ian lại nhìn ra tiềm năng của nó. Vì vậy, khi giám đốc của bộ phận này nghỉ hưu, Ian đã âm thầm đề nghị được chuyển công tác. Bằng việc đi thăm tất cả các cửa hàng và nói chuyện với người quản lý (cũng như đối thủ của họ), anh đã bị thuyết phục rằng, hình thức này có thể hoạt động tốt trong khu vực thành thị lân cận như tại vùng quê hẻo lánh này. Anh vận động để gây dựng nguồn quỹ dành cho tiếp thị, nhằm thu hút những đơn vị nhượng quyền mới và cả tiền mặt để huấn luyện họ. Dần dần anh đã có cách. Khi ba đơn vị nhượng quyền đầu tiên trong thành phố hoạt động tốt, anh lập tức thực hiện kế hoạch tăng quy mô bộ phận này lên gấp 10 lần. Nguồn vốn cần thiết miễn cưỡng rót xuống nhỏ giọt, bởi ý tưởng lớn của Ian là không thể chối cãi. Trong vòng ba năm, bộ phận này đã kiếm được nhiều tiền bằng cả hệ thống siêu thị của tổng công ty gộp lại, và Ian nghiêm nhiên trở thành một thành viên trong đội ngũ quản lý hàng đầu. Anh

ta cũng kiếm được khoản tiền thưởng gấp năm lần so với mức lương của mình.

Trong cùng một công ty, Nick, một nhà quản lý khác, đứng đầu hệ thống siêu thị tổng hợp. Anh tính toán loại hình này sẽ là tương lai của ngành bán lẻ, nhưng khi anh tiếp quản bộ phận này thì vẫn chỉ có ba siêu thị đứng tên. Tuy nhiên, anh đủ can đảm để nghĩ rộng hơn. Tôi nhớ lại một mớ hỗn loạn trong một cuộc họp đầy náo động, khi Nick trình bày kế hoạch mở rộng 27 siêu thị nữa trong vòng năm năm tiếp theo. Chi phí vốn dự kiến nhiều hơn hẳn dòng tiền của toàn bộ tập đoàn trong vòng năm năm tiếp theo. Tất nhiên, Nick dự đoán sẽ thu được lợi nhuận lớn từ sự đầu tư này, anh cũng chỉ ra những tác động thảm khốc cho toàn công ty – cả hệ thống siêu thị và siêu thị tổng hợp – cho phép các đối thủ cạnh tranh mở thêm nhiều cửa hàng, chiếm thị phần và gia tăng sức mua.

Không ai phàn nàn về kế hoạch của anh, nhưng số vốn anh yêu cầu thực sự gây choáng cho toàn bộ những người tham dự cuộc họp, đặc biệt là vị giám đốc điều hành, và rõ ràng là cả vị chủ tịch, người đứng đầu gia đình. Bạn có thể thấy, ông ta tính toán sự ảnh hưởng của bước đi táo bạo này đối với lãi cổ tức của gia đình trong năm năm tới; thấy ông ta lườm trước những hỏa lực anh sẽ lấy mất từ người thân của ông nếu ông ta chấp thuận. Ông ta cứ loay hoay trên ghế và lau trán.

Tôi đã đề nghị hội đồng quản trị hãy chấp thuận dự án này và vay vốn để tài trợ cho nó, như vậy công ty sẽ dễ nâng vốn và có khả năng xoay sở. Nhưng vị chủ tịch đã dứt khoát nói như tát vào mặt tôi: “Chúng ta chưa bao giờ nợ một đồng nào hết và trong khi tôi còn sống đây, chúng ta sẽ không bao giờ làm điều đó.”

Dường như chúng tôi đi vào bế tắc cho tới khi Nick lặng lẽ chuyển một tờ ghi chú cho chủ tịch và yêu cầu được thứ lỗi. Vị chủ tịch không tiết lộ nội dung của tờ ghi chú, nhưng một vài phút sau, ông nghiêng rằng tuyên bố mình sẽ ủng hộ đề xuất này. Sau đó, nó cũng nhận được sự đồng thuận. Nick không bao giờ đề cập đến những gì mình đã viết trên tờ ghi chú, nhưng vị chủ tịch đã tức giận trông thấy

ngay sau cuộc họp. Tôi đoán rằng, Nick đã đặt cược toàn bộ sự nghiệp của mình vào dự án đó, bằng việc tuyên bố sẽ bỏ việc nếu nó không được chấp thuận.

Đó quả là một kết thúc tốt đẹp. Chuỗi siêu thị tổng hợp thành công vang dội và tạo ra rất nhiều lợi nhuận khiến cho lợi tức tăng hàng năm. Nick đã trở thành giám đốc điều hành của toàn bộ công ty và bắt đầu đem điều kỳ diệu của mình tới các siêu thị khi nhấn mạnh vào chương trình cải tổ lớn. Anh là chuyên gia trong việc sử dụng OPM (tiền của người khác) để đạt hiệu quả cao.

Tiền chính là đòn bẩy cuối cùng trong số bảy loại đòn bẩy mà Nhà quản lý 80/20 có thể dùng, và giống như những thứ khác, nó cũng đơn giản và hiển nhiên. Tất cả đều khả thi đối với bất kỳ nhà quản lý nào. Tuy nhiên, rất ít người có thể khai thác chúng một cách toàn diện. Bất cứ khi nào bạn mắc kẹt với những bước đi không hiệu quả, bối rối nghĩ cách nào để đạt được nhiều hơn từ ít hơn, bạn nên khai thác tiềm năng của chúng. Chúng dễ dùng, và hãy nhớ rằng, nếu đủ đòn bẩy, mọi thứ đều khả thi.

Sử dụng bảy loại đòn bẩy sẽ có chút khác biệt so với chín cách còn lại để trở thành Nhà quản lý 80/20 ở chỗ, những đòn bẩy này hoàn toàn có thể giúp và củng cố những cách tiếp cận khác. Điều này sẽ được phản ánh khi bạn đọc về cách Năm: Nhà quản lý Giải phóng.

Cách Năm

Nhà quản lý Giải phóng

“Bạn không thể trung thành với một tổ chức và nó cũng không thể trung thành với bạn. Mọi lòng trung thành sau cùng đều là lòng trung thành mang tính cá nhân, giữa một người với một người khác.”

Jim Lawrence, Giám đốc điều hành của Rothschild Bắc Mỹ

“Tôi không cần những gã chỉ biết nói vâng ở quanh mình. Tôi muốn tất cả mọi người đều nói sự thật với tôi, ngay cả khi nó phải trả giá bằng cả công việc của họ.”

Samuel Goldwyn

Một Nhà quản lý Giải phóng phải hoàn toàn thành thật với nhân viên của mình, luôn khuyến khích và thân thiện cũng là điều cần thiết. Điều này đương nhiên là liên hệ với một số loại đòn bẩy đã được thảo luận tại cách Bốn – nhất là sự quan tâm, tính tự tin, việc đưa ra quyết định, tin tưởng và đặt mình vào trong một đội xuất sắc. Nhưng để trở thành một Nhà quản lý Giải phóng đòi hỏi nhiều hơn việc sử dụng những phương pháp và đòn bẩy. Điều đó bao gồm cả việc tiếp nhận một triết lý sống nhất định và nuôi dưỡng những phẩm chất cá nhân hiếm hoi, nhưng đem lại rất nhiều lợi ích trong bất cứ khía cạnh nào của cuộc sống.

Nhà quản lý giải phóng khơi dậy những phẩm chất tốt nhất từ nhân viên của mình, vì lợi ích của mỗi cá nhân và cả công ty, truyền cảm hứng cho mỗi thành viên trong nhóm để phát triển và mài giũa sự sáng tạo, các khía cạnh trong cá tính cũng như những năng lực của họ có thể dẫn tới những kết quả đáng kinh ngạc mà không cần tốn quá nhiều công sức. Một khi đã đạt được điều này, toàn bộ nhóm sẽ được giải phóng để hoạt động theo Nguyên lý 80/20. Tuy nhiên,

sự giải phóng này đòi hỏi toàn bộ tính trung thực và cởi mở từ cả người quản lý lẫn những người đang được truyền cảm hứng và giải phóng. Bởi vậy, điều này không phải dành cho tất cả mọi người; nó thậm chí không khả thi đối với một số tổ chức.

Tuy vậy, Lisa Manuele vẫn tin rằng việc khích lệ mọi người thông qua sự giải phóng là điều dễ dàng. Lisa gây dựng một công ty môi giới chuyên nghiệp tại New York và cuối cùng bán lại cho một trong những ngân hàng hàng đầu thế giới. Bà cho rằng, sự thành công của mình là do cách tiếp cận đặc biệt khi giao tiếp với con người – điều mà bà tin rằng mọi người đều có thể làm theo. Khi tôi gặp Lisa, bà ấy đã nói rằng:

Mọi thứ tôi từng cần tới để hiểu về việc dẫn dắt con người, tôi đều học từ trường mẫu giáo. Tình bạn, sự trung thực và lòng tin là cốt lõi trong cách tiếp cận của tôi. Mọi người sẽ nhảy qua các vòng lửa, họ sẽ nằm lên đường tàu vì người khác và vì tôi, bởi họ có khả năng đặt cả cuộc sống vào trong công việc. Họ có thể là chính mình. Không ai làm việc hết sức nếu như bạn không tạo ra được một môi trường nuôi dưỡng lòng tin.

Hầu hết các công ty trong ngành kinh doanh của tôi điều hành bằng nỗi sợ. Văn hóa sợ hãi gặm nhấm các công ty, tổ chức và cả khát vọng của con người; nó gây ra sự mất lòng tin, thứ không bao giờ có ích lợi cả. Tôi thử làm điều ngược lại và mở ra những mạch dẫn năng lượng trong con người. Khi tôi tuyển người, tôi nhắm tới việc tuyển những người bạn, để nuôi dưỡng các mối quan hệ dài lâu mà ở đó, chúng tôi có thể hỗ trợ lẫn nhau. Đây là cách điều hành hiếm gặp. Văn hóa dựa trên nỗi sợ hoàn toàn chỉ xoay quanh đồng tiền – bạn cần một công việc và bảo hiểm y tế, vì vậy mọi người đều sẵn sàng phủ nhận bản thân mình. Tôi đã từng như thế. Sau khi tôi bán công ty của mình cho một ngân hàng, tôi tiếp tục làm việc tại đó trong sáu năm. Tôi không thể đồng nhất mình với mục tiêu của công ty thêm được nữa. Tôi cảm thấy mình như một gái điếm. Nếu như bạn cứ đứng đó và

không tin tưởng vào nhiệm vụ của công ty, bạn sẽ đánh mất bản thân mình. Đó quả thật là bi kịch khủng khiếp nhất.

Bạn mang cuộc sống vào công việc. Bạn nên thành thật về gia đình, con cái và bố mẹ của mình. Nếu bạn cần đưa mẹ tới bác sĩ, bạn nên có khả năng để nói rằng, đó là điều mình đang làm. Mọi người sẽ xin nghỉ ốm bởi họ không muốn thừa nhận rằng, họ có vấn đề với cuộc sống của mình. Bạn sẽ nhận được nhiều hơn từ mọi người nếu họ có thể trung thực. Họ có thể tới xem vở kịch của con gái mình vào lúc 10 giờ một sáng thứ Ba nào đó. Tôi đã nói rằng thế cũng được, miễn là bạn có thể bố trí được ai đó để đỡ việc cho mình. Tôi không tin vào việc quản lý con người – đó là cách diễn đạt trong ngành kỹ thuật. Tôi trao cho họ quyền được biểu đạt trí tưởng tượng của bản thân. Tôi tạo ra không gian để cho phép mọi người sáng tạo.

Khi tuyển dụng, tôi tìm kiếm những người dễ tiếp thu và thân thiện, những người xã giao tốt. Họ có thể nhiều lo âu và thiếu thốn, nhưng họ không được phép tiêu cực. Tôi tìm kiếm các kỹ năng và sự thông minh, nhưng tôi sẽ nhìn vào toàn bộ con người, người thích những nền văn hóa khác biệt và không có suy nghĩ thích kiểm soát.

Tất nhiên, tôi cũng phạm phải một số sai lầm. Cũng có một vài người tôi tuyển dụng đã không trung thực. Họ khẳng định rằng mình tốt đẹp nhưng không phải vậy. Họ chỉ đang giấu giếm con người thực của mình.

Tôi đã hỏi Lisa xem bà ấy đã làm gì khi điều đó xảy ra.

Bà ấy cười một cách buồn bã và nói rằng: “Con người không thể bị thay đổi. Họ phải rời đi hoặc bạn buộc phải sa thải họ. Nếu không, họ sẽ phá vỡ văn hóa lòng tin.”

Lisa hoàn toàn tin tưởng vào “văn hóa lòng tin”, và Matthew – cậu con trai 23 tuổi, hiện đang làm việc cho một tập đoàn lớn và đầy truyền thống trong hai năm qua, đồng ý với bà.

Matthew yêu thích công việc của mình, nhưng vấn đề công ty lại có chút gì đó quá sức đối với anh. Anh muốn làm việc cho một công ty có khoảng 100 người, nơi anh có thể học hỏi bằng cách đồng hóa. Anh đang tìm kiếm một tổ chức phẳng, nơi có thể dễ dàng học hỏi thêm. Thế hệ của anh muốn sự trung thực cá nhân nhiều hơn, có thể mặc quần jean đi làm nếu họ muốn. Chất lượng cuộc sống và kinh nghiệm với những người trẻ tuổi quan trọng hơn là tiền bạc. Nếu Matthew chỉ được trả một phần ba thu nhập nhưng làm việc từ lúc công ty mới mở và học hỏi từ đó, anh cuối cùng cũng sẽ kiếm được số tiền mình cần.

Nếu bạn được nuôi nấng để tôn trọng mọi người, bạn có thể trở thành một nhà lãnh đạo tốt. Bạn đối xử với họ như bạn bè, những người mà bạn đã làm việc cùng trong một thời gian dài. Bạn nói ra những gì mình nghĩ. Không cần gì nhiều hơn thế nữa.

Khiến sự sáng tạo hỗ trợ cho bạn

Để đạt được những điều tốt nhất từ nhân viên của mình, bạn cần phải gọi mở khía cạnh sáng tạo của họ – 20% khả năng và tính cách có thể dẫn tới 80% kết quả. Điều đó có nghĩa là, bạn cần phải giải phóng họ để đạt tới tiềm năng tối đa, nhận diện những sự vượt trội cá nhân, và khuyến khích họ nuôi dưỡng, phát triển những kỹ năng theo hướng có lợi cho toàn đội và công ty. Để đạt được điều này, bạn có thể sẽ cần phải biết về họ, về một vài mặt, thậm chí hơn cả họ nghĩ về chính bản thân mình. Và bạn sẽ cần phải thuyết phục họ vứt bỏ – hoặc “để cho người khác làm” những thứ mà họ không thực hiện một cách hoàn hảo.

Bạn sẽ thường xuyên nhận ra rằng, ngay cả những người thông minh và sáng tạo nhất, đặc biệt khi họ còn trẻ tuổi và thiếu kinh nghiệm, họ thường giấu giếm khả năng của mình. Một trong những chủ báo giỏi nhất mà tôi từng gặp đã có lần thừa nhận rằng: “Khi tôi còn khá trẻ, thỉnh thoảng tôi không hoàn toàn chắc chắn về việc mình có được một ý tưởng tốt hay không, và tôi thường xuyên chẳng làm gì cả để rồi hối hận ngay sau đó. Mọi thứ tôi cần chỉ là sự thúc

đẩy từ một ai đó từ phía trên nói rằng: “Đúng rồi, mọi thứ đều ổn, hãy tiến hành và đừng lo lắng nếu nó không thành công.” Nhưng tôi lại hiếm khi nhận được sự thúc đẩy như vậy, vì thế tôi đi trên con đường sự nghiệp bằng cách đi bộ trong nhiều năm qua, cho tới khi tôi gặp được người sếp đã nói rằng, hãy tiến lên với sự tự tin.”

Nếu sự sáng tạo của một ai đó là để thăng hoa, họ cần phải làm việc trong một môi trường trung thực, thân thiện và cởi mở. Trên phương diện lịch sử, các công ty đã từng vô cùng tệ trong việc cung cấp yếu tố này; và những công ty lớn lại điển hình là những nơi tệ nhất trong số đó.

Trong hàng ngàn năm qua, các tổ chức đã hoạt động dựa trên quyền lực, nỗi sợ hãi và sự giám sát chặt chẽ. Benjamin Franklin đã viết rằng: “Không tiến hành giám sát người lao động cũng giống như việc rút ví tiền của bạn cho họ vậy.” Từ những năm 1800, khi các nhà máy lớn trở nên quan trọng, người lao động đương nhiên phải chịu sự giám sát hà khắc vẫn thường thấy tại các công xưởng và hầm mỏ. Nhân công chỉ là một món hàng được mua đi bán lại.

Vào thế kỷ XIX, chế độ nô lệ và tình trạng nô lệ về kinh tế bắt đầu dần dần trở nên lạc hậu. Một vài kẻ lập dị – những nhà hảo tâm được thúc đẩy bởi các niềm tin theo Kitô giáo – bắt đầu thử nghiệm việc hoạt động với những cộng đồng lao động dựa trên lòng nhân đạo thay vì nỗi sợ hãi. Các doanh nghiệp đổi mới này vẫn thịnh vượng, nhưng họ vẫn chỉ là những ví dụ hiếm hoi trong đại dương sợ hãi của ngành công nghiệp. Và ngay cả các nhà cải cách cũng không có khái niệm gì về việc những người công nhân đơn lẻ có thể đóng góp bất cứ thứ gì ngoài việc tận lực chấp hành theo những hướng dẫn từ cấp trên. Chỉ tới những năm 1930, trường Human Relations (trường học về mối quan hệ con người), lấy căn bản từ Tâm lý học, bắt đầu thách thức tư tưởng kinh doanh và văn hóa quản lý hiện hành.

Một bước ngoặt trong kiểu triết lý mới này chính là việc công bố *Khía cạnh con người của kinh doanh* (The Human Side of Enterprise) bởi Douglas McGregor vào năm 1960. Ông là giáo sư

thuộc trường Quản lý MIT Sloan. Ông đã xác định hai phương thức quản lý, được gọi là thuyết X và thuyết Y. Thuyết X đại diện cho các giả định truyền thống, sự độc tài, quản lý thông qua chỉ huy và kiểm soát – khi con người không làm việc, trừ khi họ bị giám sát chặt chẽ và thúc đẩy bằng tiền. Ngược lại, thuyết Y chỉ ra rằng, con người vốn đã được thúc đẩy bởi trí tò mò, bản năng hợp tác và sự hứng khởi họ có được khi sử dụng chính kỹ năng và sự sáng tạo của mình.

McGregor không thiên vị thuyết nào hơn thuyết nào cả. Quan điểm của ông đó là, hai bộ giả thuyết trên không tương hợp với nhau, và một số nhà quản lý đi theo thuyết X trong khi một số khác lại theo thuyết Y. Ông muốn các nhà điều hành có thể tự đưa ra các giả thuyết của riêng họ, sau đó thúc đẩy tổ chức của mình tiến hành thử nghiệm, rồi tự rút ra phương pháp làm việc hiệu quả hơn.

Trên quan điểm thẳng thắn và kém khoa học hơn của tôi, thuyết X chính là việc quản lý bằng nỗi sợ hãi, còn thuyết Y là nguồn cảm hứng từ tình yêu.

Trong ba thập kỷ qua, các nhà khoa học về quản lý đã tiến hành nhiều nghiên cứu, để xác định phương pháp nào đạt được kết quả tài chính tốt hơn. Và họ đã đi đến sự đồng thuận rõ ràng rằng – Thuyết X trở nên hiệu quả với những nền công nghiệp truyền thống, dễ dự đoán và ít thay đổi, nơi lợi thế cạnh tranh đều dựa trên những nguồn lực cụ thể (số vốn lớn nhất, những nhà máy lớn nhất, cách tiếp cận dễ dàng nhất với tài nguyên khoáng sản, chi phí sản xuất thấp nhất) thay vì sự sáng tạo của con người. Tuy nhiên, trong các ngành công nghiệp trí óc, nơi có xu hướng năng động và tập trung vốn ít hơn – như thời trang, sản phẩm gia dụng, công nghệ thông tin, ngân hàng đầu tư, giải trí và khu vực dịch vụ nói chung – Thuyết Y lại hoàn toàn thắng thế. Phương pháp truyền thống không hiệu quả trong các ngành, nơi yếu tố dẫn tới thành công nằm ở cách thu hút những người giỏi nhất và khuyến khích họ sử dụng trí tuệ của mình một cách ăn khớp và sáng tạo.

Tương phản với hình ảnh “nhà xưởng tăm tối của quỷ dữ” tại Manchester vào cuối thế kỷ XVIII là hình ảnh khuôn viên Thung

lũng Silicon ộp cây xanh ngày nay. Nỗi sợ hãi hoàn toàn có ảnh hưởng đối với thời trước. Ngày nay, khi trung bình cứ hai năm các chuyên gia lại đổi việc, và nhu cầu về nhân tài thường xuyên vượt quá nguồn cung, thì cán cân giữa quyền lực và văn hóa đã hoàn toàn khác biệt. Nếu được lựa chọn, phần lớn các nhà điều hành tại Thung lũng Silicon ưa thích tình yêu hơn là sự sợ hãi.

Logic và phần lớn dữ liệu được nghiên cứu đều thống nhất với điều đó. Về tổng thể, tình yêu là một chiến lược kinh doanh tốt hơn so với nỗi sợ hãi, và không chỉ bởi vì điều đó dễ chịu hơn, nó còn đem lại lợi nhuận cao hơn nữa.

Những gì chúng ta vẫn gọi là “nền kinh tế 20%” – nơi các công ty thực sự năng động cùng với các ngành công nghiệp mà sự sáng tạo đã đem tới những đột phá và đổi mới là hàng số duy nhất – bạn hoàn toàn có thể tưởng tượng ra nơi này không có chỗ cho những phương pháp cũ kỹ. Sự đột phá tới từ lòng nhiệt tình, sự hứng thú, cường độ mạnh mẽ, tính đa dạng, thử nghiệm và suy nghĩ tích cực dựa trên những nguyên lý ban đầu. Chắc chắn rằng những thuộc tính đó chỉ có thể phát triển tốt trong một môi trường trung thực và có sự cam kết từ các cá nhân, nơi các mối quan hệ công việc được dựa trên sự hỗ trợ lẫn nhau và kính trọng thay vì quyền lực?

Tuy nhiên, tôi thực sự ấn tượng với rất nhiều công ty thành công trong nền kinh tế 20% không thực hiện việc quản lý nhân từ. Tôi có thể nghĩ tới một điều đặc biệt, đó là phần lớn các nhà quản lý đều trẻ tuổi và rất thông minh. Công ty này đã biến đổi khu vực của mình thông qua một loạt những cải biến ấn tượng. Có điều, nền văn hóa thịnh hành hiện nay của nó lại giống như của một tổ chức to lớn mà cũ kỹ. Một vài nhà quản lý trong đó truyền cảm hứng cho nhân viên bằng tình yêu, nhưng phần lớn còn lại quản lý bằng nỗi sợ hãi.

Những thói quen cũ rất khó sửa đổi. Nó ảnh hưởng đáng kể tới việc nuôi dưỡng một môi trường trung thực và sáng tạo – một thử thách của ý chí có thể so sánh với việc cai nghiện ma túy, thuốc lá hoặc rượu. Và cũng giống như từ bỏ những loại chất độc mà chúng ta bị cám dỗ sử dụng, việc giải phóng đồng nghiệp của chúng ta hoàn

toàn dựa trên lợi ích cá nhân của doanh nghiệp và toàn xã hội. Đó là con đường duy nhất để vươn tới đỉnh cao của sự hợp tác và thành tựu.

Không có gì yếu đuối khi là một Nhà quản lý Giải phóng cả. Điều đó đòi hỏi các tiêu chuẩn rất cao so với thông thường. Một nền văn hóa dựa trên hiệu suất mà quên đi sự giải phóng là một điều đáng tiếc, nhưng một nền văn hóa giải phóng thiếu hiệu suất thì lại không bền vững. Nếu tôi buộc phải chọn lựa giữa nền văn hóa doanh nghiệp giải phóng có hiệu suất kém và một nền văn hóa đầy áp bức nhưng đảm bảo hiệu suất cao, tôi thà chọn cái phía sau. Các công ty có trách nhiệm sử dụng hiệu quả tất cả các nguồn lực, bao gồm cả nhân viên của họ. Vì thế, các Nhà quản lý Giải phóng phải là những người quản lý đòi hỏi cao. Họ phải bảo đảm được rằng đội của mình làm việc chăm chỉ, không phải về mặt thời gian hoặc cường độ vất vả, mà chính là trí tưởng tượng và lòng quyết tâm tạo ra nhiều sản phẩm và quy trình tốt hơn; đem tới cho khách hàng những thứ mà họ chưa bao giờ nhìn thấy trước đây; làm cho các công ty đối thủ phải kinh ngạc và nhâm lẫn; và còn để trở thành những chuyên gia giỏi và hữu dụng hơn.

Sự thường thường bậc trung không còn là lựa chọn của các Nhà quản lý Giải phóng hay nhóm của họ.

Lựa chọn tự do

Quản lý giải phóng vẫn là con đường ít người đi trong giới doanh nghiệp. Con đường dẫn tới tự do và lòng trung thực đòi hỏi trí tuệ và sự thấu hiểu to lớn, những thứ hiếm hoi trong giới doanh nghiệp. Tuy vậy, nếu bạn xoay sở tìm ra được một công ty đang sở hữu những người này, và nếu bạn là một người tử tế và tự tin, đó chắc chắn là một cách tự nhiên để làm việc, thay vì quỳ gối trước quyền lực. Con người được lập trình cho sự hợp tác và những cuộc giao lưu xã hội đầy tính xây dựng. Vì vậy công sức bỏ ra để hành xử một cách trung thực rất khiêm tốn so với kết quả nó đem lại. Giải phóng tốt

hơn phục dịch; và giải phóng là con đường duy nhất cho nhóm và cá nhân đạt tới đỉnh cao thành tựu lý thú.

Là Nhà quản lý Giải phóng, bạn phải nhận thức được và mài giũa số ít thuộc tính cốt lõi trong nhóm mình, cũng như những kỹ năng đặc biệt, cá tính đặc trưng và kinh nghiệm. Đến lúc đó, nó sẽ khiến họ trở thành những nhà quản lý xuất sắc và bạn sẽ thuận lợi hơn trong việc truyền bá ý tưởng của việc khuyến khích nguyên tắc “20% vượt trội” riêng biệt, nhưng bổ trợ lẫn nhau trong tổ chức của mình. Sự giải phóng cá nhân chỉ có thể xảy ra trong một nền văn hóa giải phóng. Và mặc dù khá khó để xây dựng nền văn hóa này, nhưng việc phá hủy nó cũng không hề dễ dàng.

Trở thành Nhà quản lý Giải phóng sẽ đưa bạn tiến sâu hơn trong hành trình khám phá bản thân, bởi bạn phải giải phóng bản thân trước khi cố gắng giải phóng người khác. Nhưng tiếp theo đó, thậm chí nó sẽ dẫn bạn tới sâu hơn trong bản chất cốt lõi của bạn, bởi vì nó sẽ giải thích cho việc làm sao để trở thành một nhà quản lý tốt hơn thông qua việc tìm kiếm ý nghĩa của cuộc đời bạn.

Cách Sáu

Nhà quản lý Đi tìm ý nghĩa

“Thực hiện mơ ước... để có cơ hội sáng tạo, giống như thịt và khoai tây của cuộc sống. Tiền bạc chỉ là nước sốt.”

Bette Davis⁽¹⁾

“Tôi thích thứ có trong công việc – một cơ hội để tìm thấy chính mình.”

Joseph Conrad⁽²⁾

Khi tôi đến tuổi 40, tôi đau khổ với gia tài khổng lồ của mình. Sau 14 năm làm nhà tư vấn quản lý, tôi quyết định cất chiếc máy tính của mình đi. Tôi bán cổ phần trong LEK, công ty tôi đồng sáng lập sáu năm trước và kiếm đủ tiền để sống sung túc suốt quãng đời còn lại. Tôi đã có được tự do. Nhưng để làm gì?

Tôi chẳng biết nữa. Tôi thôi làm việc chăm chỉ và thành lập một công ty đầu tư nhỏ. Nhưng nó không có nhiều ý nghĩa lắm đối với tôi. Tôi đã thử không làm gì cả. Nhưng việc đó khiến tôi cảm thấy tội lỗi và vô dụng. Phải trải qua một thời gian dài sau đó, tôi mới nhận ra là, mình có thể đạt được thành tựu tốt đẹp nhất để thỏa mãn bản thân bằng việc viết sách, dù tốt hay tệ, nhưng không phải ai cũng có thể viết được. Tôi may mắn được tận hưởng cuộc sống thoải mái và dễ chịu, với nhiều thời gian để đạp xe, chơi tennis, dạo bộ ở miền quê tươi đẹp và gặp gỡ bạn bè. Nhưng tôi chỉ thấy thực sự hạnh phúc khi viết điều gì đó có ý nghĩa mỗi ngày.

“Không gì quan trọng hơn việc đạt được ý nghĩa của cuộc đời mình. Viktor Frankl, một bác sĩ và triết gia người Áo đã viết một trong những cuốn sách quan trọng nhất thế kỷ trước: *Man's Search for Meaning* (Con người tìm kiếm ý nghĩa), sau khi không được giải

thoát khỏi trại tập trung Dachau. Theo ông, ý nghĩa xuất phát từ thành tựu – từ việc sáng tạo nên điều gì đó hoặc thực hiện một hành vi nào đó, xuất phát từ trí tưởng tượng độc đáo và tài năng. Khi chúng ta khao khát ý nghĩa nhưng không thể tìm thấy nó, chúng ta dùng tiền, tình dục, giải trí hoặc thậm chí bạo lực để thay thế. Chúng ta nghĩ chúng khiến ta hạnh phúc, nhưng không phải vậy. Thật vậy, lao vào tìm kiếm hạnh phúc là sai lầm bởi nó chỉ đến khi chúng ta không đi tìm – vào chính thời điểm khi chúng ta tìm ra ý nghĩa bằng việc để bản thân chìm trong sự tự thể hiện mình. Hạnh phúc là một sản phẩm từ việc dẫn dắt một cuộc sống đầy ý nghĩa. Bertrand Russell đã chỉ ra điều khác biệt: “Chỉ có khả năng không hoàn thiện mới là vô nghĩa, không phải bản thân cuộc sống. Bất cứ điều gì bạn giỏi đều góp phần vào hạnh phúc.”

Một trong những tiết lộ lớn nhất của triết học hiện đại chính là sự vĩ đại ẩn mình ở bên trong. Thánh Paul nhắc đến những món quà mà đạo Cơ Đốc sở hữu, nhưng phải đến cuối thế kỷ XVIII, triết gia người Canada là Charles Taylor mới xuất sắc chỉ ra rằng, chính khởi đầu của ý tưởng con người và sự độc đáo mới trở nên nổi bật. Nhà thơ Johann Gottfried Herder (1744 –1803), đã viết rằng: “Mỗi con người đều có phương pháp riêng, đó là đặc quyền hòa hợp bản thân với chính cảm xúc của mình”. Ông nói rằng, sự khác biệt giữa các cá nhân là rất quan trọng, và mỗi chúng ta nên đi theo con đường duy nhất và sống theo bản chất của mình. Ngày nay, chúng ta phải công nhận rằng ai cũng có một nội tâm quan trọng, cũng giống như cách mà chúng ta có chân tay, nhưng quan điểm đó không phải lúc nào cũng tồn tại. Thật ra, quan điểm này khá hiện đại.

Mặc dù quan niệm này tồn tại khắp mọi nơi, nhưng ít người tận dụng được tối đa sức mạnh tiềm ẩn bên trong, đặc biệt là khi làm việc. Thật vậy, có một niềm tin khá phổ biến rằng, các nhà quản lý không có cơ hội để làm điều đó. Kể từ khi William H. Whyte viết cuốn *The Organization Man* (Con người của tổ chức) vào năm 1956, nhiều nhà quản lý đã bị đánh đồng giống như những bánh răng trong một bộ máy hoạt động. Trớ trêu thay, bản thân Whyte lại không đồng tình với quan niệm này. Ông khuyến khích các nhà quản

lý đấu tranh vì những điều họ tin là đúng, đi con đường riêng trong tổ chức và khẳng định cá tính. Hơn nữa, trong hơn nửa thế kỷ qua, những người làm kinh doanh đã trở nên phong phú và nhiều màu sắc hơn. Sự quản lý nay giống như một khuynh hướng đầy sáng tạo với tầm nhìn rộng nhằm thể hiện bản thân. Như Peter Drucker đã viết: “Không gì bị phá vỡ nhanh hơn là những khái niệm về “con người của tổ chức”, những điều mà 40 năm trước đã được chấp thuận”.

Có công việc nào có thể so sánh với những thử thách trí tuệ để tạo ra những chiến lược độc đáo nhằm đổi mới sản phẩm và dịch vụ; định hình văn hóa công ty; giải phóng và dẫn dắt nhân viên; làm sáng tỏ những điều mà khách hàng muốn trước khi tự họ nhận ra; đàm phán với nhà cung cấp, nhà cung cấp vốn và khách hàng; đương nhiên là cả đảm bảo hệ thống giao hàng và dịch vụ đáng tin cậy để doanh nghiệp lớn mạnh và đạt nhiều lợi nhuận hơn? Có bối cảnh nào là bất định, thay đổi chóng mặt và khó dự đoán đến vậy không? Có công việc nào đem tới những giải pháp độc đáo và cá nhân hiệu quả đến vậy? Có hoạt động nào đòi hỏi sự hợp tác ở mức độ cao và cả những phần thưởng tuyệt vời cho sáng kiến độc đáo mang tính cá nhân như vậy không? Khi nhìn nhận ở góc độ này, doanh nghiệp đòi hỏi các nhà quản lý tạo ra nhiều nhất từ sự độc đáo trong chính họ. Nó đòi hỏi nhà quản lý phải tìm kiếm ý nghĩa trong công việc của họ.

Ý nghĩa là duy nhất đối với mỗi cá nhân. Bạn không thể vay mượn từ cảm nhận của người khác về ý nghĩa và biến nó thành của mình. Bí mật của thành công trên “con đường sự nghiệp ít người đi” là “làm việc của riêng bạn”, nhưng phải có kỷ luật và sáng tạo. Sự nghiệp của bạn giống như một cuộc hành hương mà bạn thử nghiệm, cố gắng theo nhiều cách để tạo ra thứ gì đó lâu dài và độc nhất, có ý nghĩa to lớn với mình. Cũng như một người hành hương, thất bại là không thể tránh khỏi, thậm chí cả việc sa đọa vào vòng tội lỗi có thể khó tránh. Nhưng những thất bại này chứa đựng nhiều thông tin vô giá về thứ người khác thấy có giá trị và cả những điều có ý nghĩa nhất với bạn.

Ý nghĩa có liên quan gì đến Nguyên lý 80/20?

Thành tích, sau đó là thành công, ở bất cứ lĩnh vực nào đều thuộc về thiểu số một cách không tương xứng. Điều đó đúng trong nghệ thuật, giải trí, học thuật, chính trị, thể thao... và kinh doanh.

Kết quả phụ thuộc càng nhiều vào trí tưởng tượng của cá nhân, cá tính và các kỹ năng đặc biệt – việc tìm kiếm sự thay thế thích hợp những tài năng càng khó khăn hơn – từ đó Nguyên lý càng hoạt động hiệu quả. Khi sự khác biệt giữa các cá nhân trở nên *thực sự* quan trọng, tiêu chuẩn sẽ giống như 99/1 hơn là 80/20. Một họa sỹ giỏi có thể khó phân biệt với người khác; nhưng một họa sỹ vĩ đại chắc chắn đặc biệt. Đó là sự khác biệt giữa một bên là tác phẩm của một họa sỹ, còn một bên là dấu ấn của thiên tài. Ví dụ, những tác phẩm sau này của Vincent Van Gogh như *The Wheatfield* (Cánh đồng lúa mạch) hay *Starry Night* (Đêm đầy sao), chỉ cần nhìn là biết của ông vì không ai khác có thể vẽ được như vậy. Pablo Picasso cần một thời gian dài hơn; tác phẩm của ông hẳn là độc đáo, nhưng ông cũng đã có những thời kỳ dễ thấy mà phong cách trở nên khác biệt, không chỉ với những họa sỹ khác, mà còn với chính tác phẩm trước đó của mình. Những ca sĩ, nhà sản xuất âm nhạc hay nhà văn lớn đều có những dấu ấn khác biệt tương tự. Các nghệ sỹ độc đáo của mọi lĩnh vực đều là những người được tôn sùng, tán dương và ghi nhớ trong lịch sử, bởi họ đã làm phong phú thế giới bằng chính sự khác biệt của mình.

Mặc dù, đây quả là một luận điệu lạ lùng, nhưng tôi lại tin rằng, nó hoàn toàn tương tự trong kinh doanh. Không ai ngoài John Pemberton có thể tạo nên Coca-Cola, không ai ngoài Henry Ford thành lập hãng ô tô với tên ông; không ai ngoài William Redington Hewlett và Dave Packard có thể xây dựng công ty trở thành nhà sản xuất máy tính hàng đầu thế giới – máy tính HP; không ai ngoài Bill Gates có thể nhào nặn Microsoft thành gã khổng lồ phần mềm như ngày nay; không ai ngoài Steve Jobs có thể sáng tạo và rồi tái sinh Apple. Tất cả các công ty trên đều phản ánh cá tính của người sáng lập như chính tri thức và khả năng của họ. Các công ty đó và cả sản

phẩm của họ đều độc đáo; họ cũng làm phong phú thế giới này bằng những sự khác biệt đó. Và điều này không chỉ áp dụng với những nhà sáng lập nổi tiếng mà còn với các nhà quản lý ở mọi cấp độ. Một nhà điều hành tài năng đặc biệt có ảnh hưởng gấp hàng trăm lần so với người khác.

Sẽ rất tốt cho nền kinh tế cũng như xã hội khi con người có thể đạt tới tiềm năng tối đa. Nó còn là con đường duy nhất để con người có thể tìm thấy ý nghĩa của cuộc đời.

Đại đa số những thành công của nền kinh tế đến với một phần nhỏ các công ty và nhà quản lý. Thành công của kẻ mạnh tới từ một nhóm nhỏ các ý tưởng, sản phẩm, khách hàng, phương pháp và cá nhân. Những thứ khan hiếm thì đều quý. Làm việc chăm chỉ thì không thiếu. Việc bỏ ra nhiều thời gian, đáng buồn thay, lại vô cùng tầm thường. Sự trung thành với tổ chức cũng không hề hiếm, và đáng buồn là nó cũng không được đáp lại. Bằng cấp về ngành kinh doanh có ở khắp mọi nơi. Các công cụ phân tích – bảng tính, dòng tiền chiết khấu, sự phô diễn thời thượng – tất cả đều sẵn có. Ngay cả tiền bạc cũng không còn khan hiếm chút nào. Mọi thứ đều là món hàng.

Mọi thứ ngoại trừ trí tưởng tượng và sáng kiến của cá nhân. Tôi không hoàn toàn chấp nhận những điều mình sắp nói đây, nhưng bạn *có thể* sử dụng Nguyên lý 80/20 để “vượt lên”. Nếu tất cả những điều bạn quan tâm tới là sự tiến bộ của bản thân thì bạn có thể phát hiện một số hiện tượng 80/20 và sử dụng chúng làm lợi thế của mình. Ví dụ, những cơ hội tốt nhất được tìm thấy không đồng đều trong một vài lĩnh vực, một số loại công việc, ở một vài đồng nghiệp hay sếp và cả ở một vài tổ chức. Bạn đã bao giờ gặp một nhà đầu tư ngân hàng nào nghèo khó, hoặc một chuyên gia đầu tư cổ phần cá nhân cạn túi chưa?

Về mặt này, công ty (và cả phòng ban) của bạn có thể quan trọng hơn khả năng cá nhân của bạn. Nếu công ty nhỏ và phát triển nhanh, sẽ có vô số cơ hội để bạn tiến hành các hoạt động mới, gia tăng kinh nghiệm và khám phá những kỹ năng mà không ai (kể cả bạn) biết là

bạn có. Sự phát triển nhanh chóng đòi hỏi sự thử nghiệm và phương thức mới mẻ trong cách làm việc, vì vậy bạn sẽ học hỏi khi bạn tiếp tục làm. Điều này sản sinh ra trạng thái tinh thần “mọi bàn tay để bơm” – nhu cầu về tài năng vượt xa sự cung cấp. Trong bầu không khí này, sự phát triển cá nhân có thể tăng theo cấp số nhân. Tôi khám phá ra điều này khi làm việc cho Bain và sau khi thành lập LEK – hai công ty lớn mạnh khoảng giữa 40 và 100% một năm trong suốt thời gian tôi làm việc với chúng. Tôi học hỏi được nhiều hơn về bản thân và những thứ tôi có thể làm trong thập niên đó nhiều hơn hẳn những năm tháng khác của tôi cộng lại. Bạn sẽ tìm thấy một công ty tăng trưởng nhanh tương tự như vậy, ngay cả trong tận cùng suy thoái. Sẽ cần phải sẵn lòng một chút, nhưng nó xứng đáng với nỗ lực bỏ ra.

Tuy nhiên, nếu bạn học hỏi được nhiều khi làm việc trong một công ty đang bùng nổ của ai đó, hãy tưởng tượng xem bạn sẽ học được nhiều đến thế nào khi xây dựng công ty của bạn. Những công ty con thành công xuất hiện thường xuyên hơn – giống như việc đào trúng mỏ vàng, trong các ngành công nghiệp mà trí tuệ con người và sự sáng tạo lấn át vốn và cơ cấu tổ chức. Vốn càng tập trung vào những ngành công nghiệp ví dụ như mỏ, kỹ thuật nặng và sản xuất – càng ít hứa hẹn cho cá nhân các nhà quản lý. Ngược lại, tư vấn, đầu tư mạo hiểm, ngân hàng đầu tư, cổ phần tư nhân, quảng cáo, quan hệ công chúng, truyền thông, xây dựng thương hiệu và quản lý là những lĩnh vực lý tưởng, bởi chúng gần như không đòi hỏi vốn ban đầu. Công nghệ thông tin và kinh doanh mạng theo ngay sau: Thung lũng Silicon và không gian mạng không đòi hỏi quá nhiều về vốn. Thật vậy, chúng là những ngành công nghiệp tăng trưởng nhanh và thu hút tài năng – 20% các ngành công nghiệp và lĩnh vực thu hút được 80% các nhà quản lý dám làm dám nhận, và trao hơn 80% phần thưởng cho gần 20% các nhà quản lý.

Chẳng có ý nghĩa gì khi tham gia vào một công ty, nếu bạn không thể học hỏi và đóng góp vào thành công của nó. Một số người quen của tôi trở nên giàu có mà không cần phải đóng góp điều gì cả, chỉ đơn giản là ở đó đúng chỗ, đúng lúc. Vài người trong số họ là loại

người đi vào cánh cửa xoay phía sau bạn và xuất hiện ở đằng trước. Tuy nhiên, không ai có được kết cục hạnh phúc, cũng không ai trở thành bạn tốt.

Thành công thực sự nằm ở thành tựu độc đáo. Nó không thể được đo bởi số dư ngân hàng. Thành quả độc đáo dựa trên việc tìm kiếm ý nghĩa công việc, và nó đem lại ý nghĩa của cuộc sống. Thành tựu thực sự sẽ khiến bạn cảm thấy tự hào và hữu ích. Đôi khi điều đó dẫn đến tự mãn, nhưng thường thì nó thúc đẩy con người tìm kiếm những ý nghĩa lớn hơn thông qua những kết quả thậm chí lớn hơn nữa.

Ý nghĩa – đáng buồn với nhiều người – lại phụ thuộc vào Nguyên lý. Rất ít người tìm thấy ý nghĩa thật sự của cuộc đời họ, nhưng đây lại là những người tiếp nhiên liệu cho sự tiến bộ của thế giới nói chung. Hãy nghĩ tới ai đó mà bạn nhận định họ đạt được thành tựu to lớn ở bất kỳ phạm vi nào – giải trí, thể thao, chính trị, nghệ thuật, dịch vụ công cộng, truyền thông, kinh doanh. Họ sẽ là duy nhất bởi họ sẽ tạo nên những ảnh hưởng độc đáo trên thế giới. Họ có thể tạo ra những thứ lâu dài, như một ca khúc, một kỹ thuật, một sản phẩm, một công ty thành công, hoặc họ có thể là người đầu tiên leo lên một ngọn núi hoặc khám phá một vùng đất mới. Bằng cách nào đó, họ sẽ là nguồn cảm hứng cho hàng triệu người khác. Nếu họ không còn sống, thế giới sẽ bớt sung túc, bớt thú vị, bớt tươi đẹp. Những người này tìm kiếm và tạo ra ý nghĩa trên thế giới.

Phải chăng sẽ thật tuyệt nếu có thêm những người như họ?

Phải chăng sẽ hay hơn nữa khi bạn là một trong số họ?

Hãy thực hiện những hướng dẫn dưới đây và sẽ có cơ hội tốt để điều đó xảy ra.

Hãy cực kỳ kén chọn

Hãy bắt đầu ngay từ đầu. Lựa chọn nơi làm việc cũng quan trọng như những gì bạn làm khi ở đó. Quyết định này – thường được đưa

ra nhanh chóng – sẽ ảnh hưởng lớn tới sự thành công và hạnh phúc hơn là những năm tháng vất vả. Tôi chán ghét làm việc trong những công ty dầu mỏ lớn, và nếu tôi ở lại – như tôi đã có thể lựa chọn, vì lương cao – thì tôi cũng sẽ trở nên không toại nguyện và đầy hoài nghi.

Hầu hết các nhà quản lý cho phép tổ chức lựa chọn họ cẩn thận. Nhưng đáng nhẽ ra nên là điều ngược lại. Nhiều nhà quản lý nhận ngay công việc tốt đầu tiên mà họ được đề nghị, và điều đó đặc biệt đúng khi họ được sẵn đón – nó quá tăng bốc và thật thô lỗ nếu từ chối! Dễ hiểu, đặc biệt là trong môi trường kinh tế hiện nay, nhiều người tìm kiếm công việc an toàn, từ uy tín của công ty và một khoản bù đắp hấp dẫn. Nhưng sẽ luôn có một bầu không khí ngẫu nhiên và thụ động bất cứ khi nào một nhà quản lý rơi vào móng vuốt của một công ty lớn.

Nếu bạn đang tìm kiếm ý nghĩa – và như chúng ta thấy, ý nghĩa là điều cần thiết cho hạnh phúc và thành tựu to lớn trong công việc – bạn phải tiếp cận theo một cách khác. Dưới đây là năm khía cạnh để bạn xem xét.

1. Lĩnh vực bạn làm việc phải khiến bạn hứng thú. Nếu bạn muốn trở thành một chủ báo hoặc nhạc sỹ, thì đừng nhận một công việc cả ngày chỉ làm các vật dụng. Nếu Paul McCartney, John Lennon và George Martin làm vậy, bạn sẽ chẳng bao giờ nghe đến nhóm The Beatles. Martin trở thành một trong những nhà sản xuất thu âm giỏi nhất từng được biết đến trên thế giới – ông *tạo nên* The Beatles bằng cách thay đổi bản phối của họ, quan trọng nhất chính là vào ngày 26 tháng 11 năm 1962, khi ông bảo họ tăng tốc độ cho “Please Please Me”, bài mà trước đó họ hát theo phong cách ballad chậm rãi. Khi họ đã tăng nhịp điệu lên, Martin nói: “Thưa quý vị, các bạn vừa có được bản thu âm số một đầu tiên của mình”.

Trong suốt 15 năm đầu tiên làm việc như một nhà sản xuất, Martin làm việc cho EMI với đồng lương rẻ mạt (năm khá nhất

ông kiếm được 2.500 bản). Nhưng ông đã mài giũa kỹ năng và học cách phát hiện ra những ban nhạc tương lai, bao gồm cả The Beatles. Ông tiếp tục sản xuất 23 bản số một hay nhất, và năm 1966, các nghệ sỹ của ông đứng đầu các bảng xếp hạng trên tổng số 37 tuần – cả hai thành tích đều chưa bị đánh bại.

2. Công việc đem đến cho bạn những hiểu biết hiếm có. Đặc biệt trong thời kỳ đầu của sự nghiệp, theo đuổi kiến thức hiếm có – biết thứ gì hữu ích mà ít nhà quản lý hiểu được – là con đường dẫn tới thành công và hiện thực hóa bản thân. Ví dụ, Bill Gates bắt đầu tích lũy kinh nghiệm về máy tính khi ông còn học trung học, dành phần lớn thời gian tại Harvard để sử dụng máy tính trường, và đã bỏ học để đồng sáng lập “Micro-Soft” với Paul Allen khi ông chỉ mới 20 tuổi, đã cho thấy rằng kiến thức ông cần không thể tìm thấy ở nền giáo dục chính quy hoặc làm việc cho một công ty hiện có.

Thông thường hơn nữa, tôi chọn việc tiến vào ngành công nghiệp “tư vấn chiến lược” khi nó chỉ mới 10 năm tuổi và gia nhập BCG, công ty đã hoạt động và vẫn dẫn đầu trong lĩnh vực này. Khi tôi nhận thấy một công ty mới – Bain & Company – đang phát triển nhanh hơn so với BCG, tôi nhảy tàu để tìm hiểu xem điều gì đứng sau sự tăng trưởng mạnh mẽ này. Liệu công việc của bạn có đem tới những hiểu biết quý báu để bạn dựa vào và sử dụng ở nơi nào khác không?

3. Một công ty phải truyền được cảm hứng bằng tình yêu hơn là luật lệ hoặc nỗi sợ hãi. Như chúng ta đã thấy ở cách Năm, nhiều công ty vẫn cai trị với một cây gậy sắt. Nếu bạn có thể tìm thấy một trong số ít công ty khuyến khích sự giải phóng tính sáng tạo cá nhân, bạn sẽ sớm khám phá ra rằng ý nghĩa dễ tìm hơn rất nhiều.

4. Bạn phải biết yêu quý đồng nghiệp và sếp của mình... và họ cũng phải yêu quý bạn. Thiết lập một mối quan hệ tốt với đồng nghiệp là rất quan trọng, nếu bạn đang muốn tìm kiếm ý nghĩa trong công việc. Và điều này vượt ra ngoài những nhà quản lý và

sếp trực tiếp của bạn. Bạn phải hòa hợp được với những người ở vị trí trên cùng. Nhưng làm thế nào để bạn có thể gặp gỡ sếp của sếp trước khi bạn đồng ý nhận công việc? Đơn giản. Bạn hãy yêu cầu được gặp họ trong quá trình tuyển dụng. Đây là một yêu cầu cực kỳ không bình thường, nhưng nó sẽ giúp bạn gây được sự chú ý trong chùng mực. Và nó cũng sẽ giúp bạn quyết định xem, đây có phải là công việc thích hợp cho mình không.

5. Công ty này phải có mặt ở khắp nơi. Lý tưởng hơn, nó nên là một công ty ngôi sao – dẫn đầu trên thị trường hoặc phân khúc thị trường mà nó đang lớn mạnh nhanh chóng. Chỉ 5% công ty phù hợp với mô tả này, nhưng họ chiếm tới 95% (hoặc hơn thế) “giá trị thực” trong ngành công nghiệp (ví dụ, theo tính toán bằng lượng tiền họ tạo ra trong quá trình tồn tại, so sánh với lượng tiền của các công ty khác tạo ra trong cùng lĩnh vực). Một công ty lớn có thể có tới hàng tá hoặc thậm chí hàng trăm doanh nghiệp và có thể sẽ hơi khó khăn để xác định đâu là doanh nghiệp ngôi sao trong số đó. Nhưng bạn có thể thực hiện một cuộc thử nghiệm dễ dàng. Sự tăng trưởng doanh số của công ty có đạt hơn 10% một năm hay không? Phần lợi nhuận trên vốn sử dụng có đạt hơn 20% không? Trừ khi câu trả lời là “Có” cho cả hai câu hỏi trên, còn không thì công ty này không giống như một công ty ngôi sao.

Chỉ có khoảng một trong số 20 công ty đủ điều kiện, nhưng đừng thỏa thuận với những gì ít hơn thế. *Sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu làm việc cho một công ty đang mở rộng và đạt lợi nhuận, có được vị trí thuận lợi trên thị trường.* Bạn học được nhiều hơn bởi bạn đang bị kéo giãn ra và bạn cần phải lấp đầy những khoảng trống không hề tồn tại trong một tổ chức tăng trưởng chậm.

Nếu bạn đang tìm kiếm công việc trong các tổ chức phi lợi nhuận, bạn có thể áp dụng một biến thể của bài kiểm tra ngôi sao. Hiện tổ chức đó có thống trị trong lĩnh vực của nó không? Liệu tổ chức đó có tăng trưởng khoảng 10% hoặc hơn thế mỗi năm không? Liệu ngân sách của tổ chức có phát triển một cách phù hợp? Liệu tổ chức đó có

mở rộng tầm ảnh hưởng và tác động không? Câu trả lời “Có” cho tất cả câu hỏi trên và bạn đã tìm ra một tổ chức thích hợp.

Gắn chặt với bài kiểm tra ngôi sao sẽ gần như chắc chắn giúp bạn mở rộng nghiên cứu về nghề nghiệp. Nhưng việc giữ được một công ty tại một trong số ít những công ty hàng đầu (hoặc tổ chức), sẽ cho phép bạn tìm thấy ý nghĩa của công việc, bởi nó sẽ cho bạn cơ hội tập trung vào các chuyên ngành thu hút bạn. Một vài tháng tìm kiếm một công việc phù hợp có nghĩa là bạn không lãng phí phần đời còn lại.

Sở hữu sự nghiệp của riêng mình

Andy Grove, ông chủ trước đây của Intel, đã nói rằng: “Dù bạn làm việc ở đâu, bạn cũng không phải là nhân viên. Bạn đang kinh doanh với một người chủ duy nhất – đó là chính bạn. Không ai nợ bạn một sự nghiệp – Bạn sở hữu nó như là ông chủ duy nhất.” Nếu chúng ta nghe theo lời khuyên của Andy, phòng nhân sự sẽ chẳng chịu trách nhiệm gì về sự nghiệp của bạn, cả sếp và cả công ty cũng vậy. Chính bạn là người gánh vác. Nếu sự nghiệp không đi theo cách bạn muốn, chỉ có duy nhất một người để đổ lỗi. Và cũng chỉ có duy nhất một người có thể đem nó quay trở lại.

Sở hữu sự nghiệp của riêng mình không có nghĩa là phải lên kế hoạch cho nó một cách tỉ mỉ, thậm chí không cần lên kế hoạch cũng được. Cơ hội gõ cửa bất ngờ, đôi khi theo những hướng mờ mịt, quanh co rất dễ bỏ lỡ. Chúng ta có thể đánh giá quá cao khả năng của mình và hoàn toàn không để tâm đến khả năng của những người khác.

Sự tự phát và thí nghiệm bị đánh giá thấp. Một sự nghiệp thành công là một cuộc phiêu lưu bất tận, liên tục gây ngạc nhiên. Điều này một lần nữa phản ánh thông qua cuộc đời của George Martin. Vào năm 1962, ông đang sản xuất đĩa nhạc hài kịch. Rồi ông gặp Brian Epstein và cho The Beatles một buổi thử giọng. Ông không biết điều này sẽ dẫn đến đâu, hoặc nó sẽ thỏa mãn những tài năng âm nhạc bị

chôn sâu của chính mình như thế nào. Ông có thể chỉ đơn giản nói với Epstein rằng: “Xin lỗi, tôi làm về hài kịch” rồi lỡ mất cơ hội. Hạnh phúc thay, ông ấy sẵn sàng thử những cái mới.

Trở nên độc đáo một cách chuyên nghiệp

Nếu bạn nghĩ bản thân là chủ sở hữu duy nhất của doanh nghiệp – công ty Tôi – điều đó liệu có nghĩa là, những quy tắc chiến lược kinh doanh được áp dụng tương tự cho sự nghiệp của cá nhân bạn không? Có đấy. Thành công tới khi bạn trở thành doanh nhân ngôi sao vượt trội – hưởng 95% thị phần trong một lĩnh vực đang phát triển. Ý tưởng về lợi thế cạnh tranh áp dụng cho các nhà quản lý như với các công ty.

Như Richard K. Lockridge thuộc BCG đã nói: “Mọi đối thủ đều là các chuyên gia. Không có hai đối thủ nào có thể phục vụ cùng khách hàng trong cùng thời điểm, với cùng phương pháp và chi phí. Sự khác biệt giữa các đối thủ cạnh tranh chính là mức độ chuyên môn hóa. Sự khác biệt càng lớn, sự chuyên môn hóa càng cao. Sự chuyên môn hóa càng cao, cơ hội kiếm lợi nhuận nhiều hơn bình thường càng lớn.

Điều này tương tự với các nhà quản lý. Mỗi người trong số họ đều là một chuyên gia. Không có hai nhà quản lý nào có thể làm cùng một công việc với cùng một khách hàng, theo cùng một cách. Sự khác biệt giữa họ chính là mức độ chuyên môn hóa. Sự chuyên môn hóa càng cao, thành tựu đạt được càng lớn. Đối với việc xây dựng chuyên môn, các sản phẩm của bạn phải đánh đúng thị hiếu khi (1) bạn thỏa mãn một nhu cầu lớn của khách hàng, (2) với kiến thức và khả năng độc đáo, (3) mà các quản lý khác – trong lĩnh vực này, đối thủ của bạn – không có được. Khi Bill Gates và Paul Allen bắt đầu viết phần mềm, trong độ tuổi 20 và 21 tương ứng, họ đã đạt được ba tiêu chí đó.

Khách hàng của bạn là ai? Họ có thể là đồng nghiệp, đặc biệt là sếp và các vị giám đốc khác. Việc nghĩ sếp của mình là một khách

hàng rất hữu ích bởi, giống như khách hàng, sếp luôn đúng. Vì vậy hãy chọn khách hàng cá nhân quan trọng nhất của bạn – chính là sếp – để quan tâm nhiều hơn. Một công ty có thể nhắm tới sai đối tượng khách hàng, bạn cũng vậy. Nói cách khác, có thể bạn gặp nhầm sếp. Nếu đúng vậy, thì rất khó để đạt hiệu quả cao, hoàn toàn không thể tìm kiếm được ý nghĩa của công việc. Bạn cần một người quản lý hướng dẫn với những kiến thức quý báu mà bạn có thể tiếp thu và phát triển. Vậy, hãy bỏ ý tưởng về khách hàng lý tưởng – vị sếp lý tưởng và những đồng nghiệp khác nữa ngay tại nơi bạn làm hoặc đầu đó, cũng như khách hàng “thực sự” trên thị trường.

Làm thế nào để các nhà quản lý nuôi dưỡng thuộc tính chuyên nghiệp độc nhất của chính họ? Họ tiếp thu kiến thức quý hiếm bằng việc làm trong những công ty 80/20. Sau đó họ cá nhân hóa những kiến thức đó bằng việc áp dụng nó theo các cách mới, phản ánh được tinh thần và cá tính của họ.

Kiến thức quý hiếm có hai loại. Kiến thức từ trong ngành và lĩnh vực đặc thù, nơi bạn học được ngày càng nhiều từ những thứ ngày càng ít đi. Ví dụ, bạn có thể học cách tạo ra những chiếc máy ảnh có tốc độ chính xác và chi phí thấp nhất trên thế giới. Ngoài ra, bạn có thể kết hợp kỹ thuật và chuyên môn từ nhiều chuyên ngành khác nhau. Ví dụ, các nhà khoa học làm việc trong các lĩnh vực hỗn độn và phức tạp, sử dụng những hiểu biết về vật lý, hóa học, sinh học, toán học và nhiều ngành khác nhau để tạo ra các phiên bản khác nhau về sự hoạt động của vũ trụ. Ở những mức độ ít hiếm có hơn, tất cả các chuyên gia tư vấn quản lý cũng làm điều tương tự: họ lấy những hiểu biết từ các nghiên cứu khoa học và vận dụng tốt nhất trong việc dẫn dắt công ty trong những ngành công nghiệp khác nhau, để tạo ra những phiên bản hữu ích nhằm nâng cao hiệu suất.

BCG và Bain đều có những tri thức quý hiếm của riêng mình. Họ biết làm thế nào để tập trung công ty vào một vài khu vực có lợi thế lớn nhất, thông qua phân tích cơ cấu chi phí, đối thủ cạnh tranh và lĩnh vực kinh doanh. Họ phát triển với quy mô to lớn và nhanh hơn thông qua nghiên cứu, để tạo ra kết quả tốt khi chỉ bỏ ra một chút ít

ngiên cứu. Hiểu biết cơ bản họ sử dụng được biết đến là từ các nhà kinh tế học và chuyên gia tiếp thị, nhưng chúng chưa bao giờ được tổng hợp lại, và các tác động đối với cá nhân công ty cũng chưa bao giờ được nghĩ tới, áp dụng một cách có hệ thống để nâng cao hiệu quả.

Hãy theo dõi một vài nhà quản lý thành công. Sẽ có một mẫu số chung – một câu thần chú hiệu quả trong công ty sử dụng kiến thức không hề được biết đến tại các công ty khác. Tại BCG và Bain, luôn có một sự hứng khởi, đôi khi gần như tự mãn, rằng chúng tôi biết những điều mà khách hàng và đối thủ không hề biết.

Những kiến thức quý hiếm và độc nhất có thể được chuyển giao không? Xét về bề ngoài thì có. Ví dụ, Bill Bain rời BCG và thành lập một công ty mang tên ông, cũng có thành công tương tự. Tuy nhiên, Bain & Company không phải là một bản sao của BCG. Khi sử dụng những kiến thức độc nhất mà BCG tạo ra, Bill thành lập một *quy trình* tư vấn chuyên nghiệp hoàn toàn mới. Ông vận hành công ty theo một cách hoàn toàn khác biệt với BCG. BCG hơi hỗn loạn và dựa trên sự tỏa sáng của cá nhân, trong khi Bain lại tập trung và phân cấp, với một vài thông điệp chính ở trung tâm và được củng cố hàng ngày, kiểu Xô Viết.

Như chúng ta đã thấy ở cách Một, thành công của Bill Bain dựa trên sự vận dụng Nguyên lý – ông ấy muốn có ít mối khách hàng, nhưng lớn và sâu sắc. Trong 15 năm đầu hoạt động, Bain & Company sẽ làm việc cho chỉ một người tại mỗi tổ chức khách hàng – giám đốc điều hành. Công ty sẽ tập trung toàn bộ năng lượng vào một số vấn đề trọng yếu có thể dẫn tới thành công hay thất bại. Bằng cách luôn làm việc theo những châm ngôn này, Bill Bain giảm 99% lợi nhuận tư vấn tiềm năng, nhưng ông tạo ra một công ty độc đáo và là một trong ba công ty tư vấn thành công nhất trên thế giới. Doanh thu từ mỗi khách hàng của Bain gấp mười hoặc đôi khi hàng trăm lần so với mức mà các công ty hàng đầu tiêu biểu đã được công nhận. Lập luận của Bill là, nếu các công ty được hưởng lãi cao từ đồng đô la tiền tư vấn mà họ chi ra, sẽ không có sự giới hạn nào đặt lên họ cả.

Và bởi công ty của ông đạt hiệu suất cao cho số ít khách hàng, các mối quan hệ tồn tại trong thời gian dài hơn. Ít mà lại hơn.

Tôi gia nhập vào Bain khi tổng số nhân viên chỉ gần 100 người – gần như toàn bộ đều ở Mỹ. Nhưng họ *biết* họ sẽ chinh phục thế giới thông qua sức mạnh của Bain. Không một công ty tư vấn nào khác biết được công thức này tại thời điểm đó và tôi cá rằng ngày nay, bất kỳ đối thủ nào cũng thật sự am hiểu về nó, bởi nó quá trái ngược với tiêu chuẩn thực hiện của ngành công nghiệp.

Vào năm 1983, khi hai đồng nghiệp và tôi nghĩ việc để thành lập LEK, ban đầu chúng tôi đã nghĩ rằng, mình đơn giản có thể thành công bằng việc trở thành nhà cung cấp thay thế theo cách của Bain, lập lại công thức đó cho những khách hàng đã không có được dịch vụ của Bain. Nó không mấy hiệu quả. LEK chỉ thực sự đi lên khi chúng tôi áp dụng những hiểu biết học được tại BCG và Bain trong một lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ – phân tích thu mua. Thay vì sao chép những gì đối thủ cạnh tranh đang làm, chúng tôi phân tích mục tiêu thu mua bằng những kỹ thuật của Bain và một số cách mới mà chúng tôi đã phát triển đồng thời lúc đó.

Có một điều, tiền bạc không phải là tất cả. Hơn nữa, nếu bạn không tin tưởng vào những gì mình đang làm, làm việc chỉ vì tiền sẽ trở thành một thói quen tự hủy hoại bản thân. Ralph Waldo Emerson ám chỉ rằng: “Tiền bạc có giá quá cao”. Chọn lọc, sở hữu sự nghiệp riêng và theo đuổi kiến thức quý báu hữu dụng hơn rất nhiều và dẫn đến thành công đáng giá, nhưng chỉ với điều kiện là công việc về bản chất có nhiều ý nghĩa với bạn. Vì vậy, hãy tới nơi mà công việc có ý nghĩa, bởi chỉ có đi tìm kiếm ý nghĩa mới khiến bạn sáng tạo ra những thứ độc đáo và thực sự có giá trị.

Trước khi bạn có thể quyết định công việc nào có ý nghĩa nhất với mình, bạn phải nhìn vào bên trong.

Tìm kiếm điều cốt lõi của bạn

Các Nhà quản lý Điều tra thành công hiểu được tầm quan trọng của việc xác định cốt lõi của công ty họ (xem cách Một), và quá trình này cũng quan trọng đối với những nhà quản lý đã quyết định tìm kiếm ý nghĩa trong công việc. Họ sẽ chỉ làm việc cho một công ty hiểu chính xác nó là gì, nó hoạt động ra sao, nguyên nhân tồn tại và sự khác biệt nó có thể đem tới cho thế giới. Một công ty như vậy biết ai là khách hàng cốt lõi và hiểu được những việc có thể – và chỉ nó có thể làm được cho họ bằng cách tận dụng tối đa các nguồn lực trung tâm – những khả năng đặc biệt và tài sản mà không công ty nào khác sở hữu. Để phù hợp với Nguyên lý, những công ty này bỏ qua tất cả mọi thứ không liên quan đến vận mệnh của mình, vứt bỏ các khách hàng mà các công ty khác có thể phục vụ tốt hơn, vứt bỏ những nhân viên không tin cậy và củng cố điều cốt lõi, và cả những khả năng và hoạt động không có gì đặc biệt. Đây là cuộc phiêu lưu không có hồi kết để trở nên đặc biệt và hữu ích hơn, một quá trình thử nghiệm và sai sót, một nhiệm vụ để xác định và định hình những thứ tốt nhất, duy nhất và có giá trị nhất thông qua khách hàng cốt lõi – những người quan trọng nhất.

Một nhà quản lý tìm kiếm ý nghĩa phải đi theo con đường tương tự. Bạn cần phải ý thức được những cá tính và kỹ năng cốt lõi bằng việc xác định vài đặc điểm và tài năng dành riêng cho bạn, tạo ra những kết quả tốt nhất, nhất là trong niềm vui bạn có được từ công việc.

Để nhận ra ý nghĩa trong công việc, bạn cần đánh bóng và trau dồi những thuộc tính cốt lõi để chúng mạnh mẽ và được đánh giá cao hơn nữa. Điều này không dễ, nhưng việc trả lời những câu hỏi dưới đây có thể cho bạn một vài gợi ý:

- Tôi có thể làm điều gì nhanh hơn, tốt hơn, tinh tế hơn và ít gây rắc rối hơn so với người khác?
- Kết quả tốt nhất tôi có thể đạt được trong cuộc đời là gì? Bằng cách nào?

- Ai là khách hàng cốt lõi của tôi, ngoài ra thì ai trong và ngoài công ty có ấn tượng bởi những việc tôi làm nhất, và ai coi trọng những đóng góp của tôi nhất?
- Liệu tôi có xác định được những khách hàng cốt lõi này và thực sự muốn phục vụ họ? Hay có một nhóm khách hàng tiềm năng nào, hoặc một tập hợp những khách hàng cốt lõi hiện tại nào mà tôi có thể xác định được tốt hơn không?
- Liệu tôi có giỏi trong việc nghĩ và hành động không? Và đó là loại hành động hoặc suy nghĩ nào?
- Có điều gì mà tôi tận hưởng hoặc trải nghiệm sâu sắc hơn những người khác không? Tôi phải làm gì để “nhảy vào dòng chảy”, nơi thời gian đứng yên? Tại sao những điều này lại có ý nghĩa quan trọng với tôi?
- Khi nào tôi thấy rõ một hướng đi khác với mọi người và được chứng minh là đúng?

Đừng lo lắng nếu bạn không thể trả lời một vài (hoặc thậm chí tất cả) những câu hỏi trên. Nếu bạn hiểu chúng đúng cách, bạn sẽ nhìn ra được chúng là những câu hỏi sâu sắc, có ý nghĩa, thúc đẩy suy nghĩ và thử nghiệm cá nhân, chứ không đơn giản là câu trả lời. Câu trả lời có thể đến dần dần, có lẽ qua quá trình nhiều năm sau nữa.

Nếu bạn không chắc chắn về điều cốt lõi của chính mình là gì, hãy thử nghiệm với nhiều công việc khác nhau – thậm chí những công việc quản lý khác nhau (ví dụ, thay đổi ngành, hoặc thay đổi từ sản xuất sang tiếp thị hoặc nhiệm vụ khác) – cho đến khi bạn tìm ra một vai trò đặc biệt và thích hợp, cho phép bạn đạt đến một tầm cao mới vẻ vang hơn. Nhưng hãy chắc chắn rằng, điều cốt lõi của bạn thích hợp (hoặc ít nhất chòng chéo và tương thích) với điều cốt lõi của công ty nơi bạn làm việc. Nếu không phải là công ty ở thời điểm này, hãy chuyển sang công ty khác thích hợp.

Một khi bạn tìm thấy ý nghĩa, ranh giới giữa làm việc và vui chơi, dịch vụ và tự thể hiện, khiêm tốn và thành công, nghĩa vụ và quyền tự do, sẽ hoàn toàn hòa tan vào nhau. Ý nghĩa vượt qua tất cả những điều đó, bởi cuộc sống của bạn rất đáng giá và tất cả tài năng cũng như giá trị đều gắn với nhau. Nguyên lý này cho chúng ta thấy một vài đặc điểm độc đáo, phân biệt bạn với những người khác. Vài điều mà bạn thực sự làm chủ và những điều bạn thực sự quan tâm sẽ cho phép bạn đạt được những thành quả đặc biệt.

15 phút nổi tiếng có thể chỉ là phù du, nhưng năm phút có ý nghĩa là vĩnh cửu. Thời gian sẽ nói lên rằng, luôn có một cách khác để chơi trò chơi quản lý mà chúng ta sắp khám phá.

Cách Bẫy Nhà quản lý Nhiều thời gian

Đối với con người thời bộ lạc thì không gian là một điều bí ẩn không thể kiểm soát. Đối với con người thời công nghệ thì thời gian cũng đóng vai trò tương tự.

Marshall McLuhan⁽¹⁾

Điều gì có thể căng thẳng hơn cuộc chiến hàng ngày chống lại thời gian?

Manuel Castells⁽²⁾

Michael Eisner, vị giám đốc huyền thoại của hãng phim Paramount và sau đó là công ty Walt Disney, đã từng nói ông chỉ nghỉ ngơi có một tuần lễ trong suốt 28 năm. Ông thường làm việc bảy ngày một tuần. Khi đồng nghiệp tại Disney của ông, Frank Wells mất, Eisner ca ngợi đạo đức nghề nghiệp của Wells với những từ ngữ ớn lạnh: “Giấc ngủ là kẻ thù của Frank. Ông ấy nghĩ rằng, nó khiến ông không có sức làm việc 100%. Ông ấy luôn có thêm một cuộc họp nữa cần tham gia. Giấc ngủ, ngăn không cho ông hoàn thành mọi việc.”

Frank Wells chết bởi một vụ tai nạn trực thăng, khi ông đang vội vã đến một cuộc họp khác.

Eisner và Wells có thể coi là những trường hợp cực đoan của chứng lo lắng về thời gian, dần chuyển sang bệnh lý hoảng loạn về thời gian. Nhưng sâu trong tất cả các nhà quản lý tận tâm đều ẩn chứa một nỗi kinh hoàng về sự lười biếng. Đó là một phần của “Đạo đức nghề nghiệp theo Tin lành” khiến sức sản xuất của nước Mỹ và Bắc Âu trở nên tăng cao trong vài thế kỷ gần đây. Nếu có ai đó gấn

mối liên hệ giữa sự giàu có và việc sử dụng thời gian tiết kiệm, thì đó chính là Benjamin Franklin:

Nếu bạn yêu quý cuộc sống, thì đừng phí phạm thời gian, vì đó là những thứ tạo ra cuộc sống... Nếu thời gian là thứ quý giá nhất, lãng phí thời gian phải coi là lãng phí lớn nhất... Thời gian đã mất không thể tìm lại được nữa; và những thứ chúng ta gọi là đủ thời gian thì luôn là không đủ... Ngành công nghiệp [làm việc chăm chỉ] đem tới sự thoải mái, sung túc và cả sự tôn trọng.

Nhưng những tâm tình này, ngay cả khi được chôn sâu trong tinh thần của chúng ta, chỉ có ý nghĩa đối với thế giới tiền công nghiệp – thế giới của những người lao động nông nghiệp độc lập hoặc nghệ nhân, những người tin tưởng vào khả năng của chính mình. Trò chơi được tổ chức ngay trong câu đối cổ xưa của Franklin:

Người khiến chiếc máy cày hoạt động,

Bản thân anh ta lại phải giữ hoặc lái nó.

Trong xã hội hiện đại phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau, như ta thấy ở cách Hai, kết quả tốt nhất đòi hỏi chúng ta hợp tác với những người khác. Chúng ta không tự cung tự cấp, chúng ta chuyên môn hóa và trao đổi sản phẩm với những nhà cung cấp khác. Trong thế giới này, nô lệ luôn kém hữu dụng hơn việc có một ý tưởng tốt và khai thác nó. Chúng lo lắng về thời gian là không cần thiết và có thể hủy hoại bản thân.

Chắc chắn, Eisner đã rất thành công. Khi ông nhận chức Giám đốc điều hành, ông làm sống lại thương hiệu Disney đã bị mai một bằng cách đưa nó trở lại với điều cốt lõi trước đây là làm hoạt hình. Thu nhập tăng từ dưới 300 triệu đô la năm 1984 lên gần 800 triệu đô la chỉ ba năm sau đó. Tuy nhiên, một phân tích nội bộ cho thấy, gần như toàn bộ sự gia tăng lợi nhuận này đều đến từ ba quyết định then chốt. Eisner tăng giá vé của công viên giải trí, tăng số lượng

khách sạn Disney; và bắt đầu bán băng đĩa của các bộ phim hoạt hình kinh điển.

Mất bao lâu để ông có thể đưa ra ba quyết định này?

Phần lớn các tác động của Eisner đến từ một phần nhỏ thời gian của ông.

Eisner sau đó bất hòa với Jeffrey Katzenberg, người đã hối hả ra đi để thành lập Dreamworks cùng với Steven Spielberg và David Geffen. Sau một chuỗi những kết quả đáng thất vọng, cuối cùng, Roy Disney, cháu trai của Walt, đã có hành động táo bạo chống lại Eisner, người bị buộc phải từ chức vào năm 2005. Có phải sự bất lực trong hợp tác và phong cách quản lý vi mô đã mài mòn (theo như Roy Disney nhận định) là hậu quả của chế độ làm việc khắc nghiệt của Eisner? Chúng ta sẽ không bao giờ biết, nhưng tính hiệu động thái quá của ông chắc chắn không giúp gì được.

Liệu một Michael Eisner giàu thời gian có thể trở thành một người hạnh phúc và *hiệu quả hơn* không? Có thể. Và những người khác tại Vương quốc màu nhiệm cũng có thể có được thời gian tốt và hiệu quả hơn.

Có phải thời gian luôn có nghĩa là tiền bạc?

Hãy xem xét thực tế dưới đây, những thứ đặt cạnh nhau có vẻ kỳ cục:

- Những người nông dân Pháp thời Trung Cổ làm việc dưới ba tháng một năm. Theo nhà sử học Graham Robb, “99% hoạt động diễn ra giữa khoảng cuối xuân và đầu hè”. Trong trường hợp bạn kê ca về cỗ máy thời gian, ông cũng nói rằng những người nông dân quá thiếu lương thực nên họ dành phần lớn thời gian trong năm để ngủ, tụ tập cùng nhau để giữ ấm và ăn ít hơn.
- Vào năm 1880, việc thu hoạch một mẫu lúa mì ở Bắc Mỹ tiêu tốn 20 giờ của một người. Nay nó có thể được hoàn thành trong vài

phút. Mặc dù năng suất của mỗi cá nhân đều đã tăng gấp hơn 50 lần, Jeremy Rifkin tuyên bố rằng: “Người nông dân ngày nay vẫn bận rộn hơn bao giờ hết.”

- Mặc dù các nhà sử học vẫn tranh luận về điều gì đã thúc đẩy sự bắt đầu cuộc Cách mạng Công nghiệp vào thế kỷ XVIII, bước ngoặt công nghệ – như các phát minh và sự hoàn thiện của đầu máy hơi nước và cả máy se nhiều sợi một lúc – tất cả đều từ một vài cá nhân sáng tạo: các kỹ sư công nghệ, các nhà quản lý và nhà khởi nghiệp, bao gồm cả nhiều người từ tầng lớp bị bóc lột, những người không bao giờ có thể được sánh với 1% dân số. Nếu không có những người như James Watt (nhà phát triển động cơ hơi nước thương mại đầu tiên) và Richard Arkwright (nhà phát minh ra khung quay nước hỗ trợ và các thiết bị khác để biến nguyên liệu bông thành các sản phẩm sợi hàng loạt), cuộc Cách mạng Công nghiệp và làn sóng kinh tế có thể đã bị trì hoãn vô thời hạn.
- Sự thay đổi lớn nhất trong cấu trúc nghề phương Tây trong thế kỷ qua là sự sụt giảm liên tục số lượng nông dân, sự tăng số lượng công nhân tại nhà máy cho đến năm 1970, sau đó là giảm đều, và sự gia tăng bền vững số lượng nhà quản lý, chuyên viên và kỹ thuật viên, những người chiếm khoảng gần một phần ba lao động ngày nay. Ngoài ra, để có được nhiều nhà quản lý và doanh nhân hơn bao giờ hết, các nhóm này – đặc biệt là những người đứng đầu – đã được hưởng sự giàu sang và thu nhập không hề tương xứng.
- Một cuộc khảo sát gần đây về giờ làm việc và hiệu suất trong 34 quốc gia thành viên của OECD cho thấy, ba quốc gia có số người làm việc nhiều giờ nhất (Hy Lạp, Hungary và Ba Lan) xếp gần cuối cùng về năng suất (tương ứng là thứ tự 26, 33 và 34). Ngược lại, ba quốc gia có cư dân làm ít giờ nhất (Hà Lan, Đức và Na Uy) lại đạt vị trí cao về hiệu suất (tương ứng là thứ tự 5, 7 và 2). Vậy, rõ ràng có một mối quan hệ tiêu cực giữa làm việc nhiều giờ và hiệu suất.

Sự giàu có bùng nổ trong ba thế kỷ qua. Sự rảnh rỗi, suy nghĩ và có thời gian nghỉ ngơi tốt có thể đều là nguyên nhân và kết quả của sự giàu có. Trong quá trình bùng nổ sự giàu có, mối liên hệ giữa việc tiêu dùng thời gian và tạo ra các giá trị đã bị đập tan. Cái nào có giá trị hơn – cả đời vất vả đào bới trên đồng hay máy gặt-đập liên hợp? 40 năm đào đường hay một năm mơ về chip silicon? Máy tính cá nhân và mạng internet là những kỳ quan có thể sánh với kim tự tháp, có nhiều lợi ích hơn, và không cần tiêu tốn vô số nô lệ.

Giá trị của thời gian, cũng giống như mọi thứ khác, đều có thể được lý giải bởi Nguyên lý 80/20. Ít hơn 20% tổng số thời gian làm việc dẫn tới hơn 80% việc tạo lập sự giàu có – không chỉ những hoạt động liên quan đến tiền bạc, mà cả việc xác định một xã hội văn minh, như việc mở rộng giáo dục, bảo hiểm xã hội và tạo ra các mục tiêu tốt đẹp. Albert Einstein dùng một tháng trong cuộc đời tạo ra điều tuyệt vời hơn phần lớn những điều mà người khác dùng cả đời đánh đổi. Nếu điều này nghe hơi buồn, hãy thử cân nhắc xem một giờ hoặc một năm của cuộc đời bạn đạt được điều gì có giá trị gấp trăm, thậm chí gấp ngàn lần so với bất kỳ điều gì bạn chưa tạo ra.

Giá trị không liên quan đến thời gian, mà liên quan tới ý tưởng, sự hợp tác và sức mạnh của ý định. Càng leo lên nấc thang giá trị cao hơn, điều này lại càng đúng. Trong công việc sáng tạo – bao gồm việc sáng tạo của tất cả các nhà quản lý – thì giá trị càng không liên quan đến thời gian.

Một khi chúng ta nhận thức được điều này, chúng ta sẽ tự do. Chúng ta không nên sợ hãi rằng mình không “đủ thời gian”. Bản thân thời gian không gây ra áp lực. Chúng ta gây ra áp lực bằng việc nghĩ ngợi rằng, giá trị của chúng ta bị hạn chế bởi lượng thời gian chúng ta đặt vào.

Và tuy nhiên – tôi nghĩ bạn biết nó đang đi đến đâu – có những nghịch lý trở trêu ở hầu hết các nhà quản lý hiện nay. Trong xã hội phát triển, việc quản lý đã giải phóng hầu hết chúng ta khỏi các hình thái tồi tệ nhất của ham muốn, sự phụ thuộc vào lao động thể chất để kiếm tiền, gánh nặng của thời gian cá nhân (làm việc hàng giờ

liền) như sự biểu thị của sản lượng. Chúng ta biết rằng một lượng nhỏ đầu vào có thể đem đến một lượng lớn đầu ra; và tương tự như vậy, một lượng lớn công việc mệt nhọc thường không được công nhận...

Tuy nhiên, chúng ta hành động như thể điều ngược lại là sự thật.

Nếu Nguyên lý áp dụng vào, một số thứ bạn làm phải có giá trị gấp 10 hoặc 20 lần so với những thứ còn lại. Thử xem xét một tuần với năm ngày làm việc. Mỗi ngày là 20% của một tuần. Tưởng tượng xem bạn làm mọi hoạt động có giá trị nhất – 20% đó sẽ tạo ra 80% giá trị – vào mỗi thứ Hai. Vào sáng thứ Hai, bạn sẽ làm việc chỉ bằng một phần năm của tuần nhưng sẽ sản sinh ra bốn phần năm giá trị. Giờ hãy tưởng tượng xem, vào thứ Ba bạn chỉ làm những việc quan trọng không kém, vậy, một lần nữa, một lượng nhỏ thời gian sẽ đi được một đoạn đường dài không tương đương. Khi bạn về nhà vào buổi tối, bạn sẽ nhận được $2 \times 80\%$ là 160% kết quả thông thường hàng tuần. Chắc chắn rằng, bạn hoàn toàn có thể chính đáng nghỉ ba ngày tiếp theo, bởi bạn đã hoàn thành hơn những gì làm trong một tuần bình thường tới 60%!

Một vài quyết định then chốt gần như không mất thời gian, nhưng lại có ảnh hưởng xa hơn bất cứ thứ gì bạn làm. Bạn càng lên cao, điều đó càng giống như một quyết định sẽ đem tới 99% kết quả đáng giá cho bạn. Trong một số trường hợp, Nguyên lý 80/20 trở thành Nguyên lý 99/1. Tuy vậy, việc thực hiện các tiêu chuẩn quản lý che mắt gần như tất cả mọi người về khả năng này.

Người đầu tiên thực hiện các nghiên cứu có hệ thống về những gì các quản lý thực sự làm, hơn là tin vào những gì họ nói họ làm, là học giả người Canada, Henry Mintzberg. Luận án tiến sĩ của ông vào năm 1973 có tên “The Manager at Work: Determining his Activities, Roles and Programs by Structured Observation” (Người quản lý trong thực tế: xác định các hoạt động, vai trò và chương trình thông qua sự quan sát có hệ thống). Nó đã đập tan ảo tưởng rằng, các quản lý lâu năm nghĩ lâu và nghĩ kỹ về tương lai dài hạn của công ty họ.

Bức tranh Mintzberg vẽ lên có tính chất ấn tượng hơn là về cuộc sống đúng yên. Các nhà quản lý ông nghiên cứu đều tất bật làm việc, là nô lệ cho một chuỗi các khủng hoảng, chuyển từ nhiệm vụ này sang nhiệm vụ khác, chịu sự gián đoạn liên tục. Ông đã đo thời gian họ dành cho mỗi vấn đề và biết được rằng, con số trung bình là chín phút. Số lượng công việc chiến thắng chất lượng; tốc độ chiến thắng sự chê trách. Những nhà quản lý không lên kế hoạch, họ cứ thế băng qua.

Thú vị hơn cả, họ *thích* làm việc theo cách này. Họ phát triển dựa trên tính đa dạng, những sự chỉnh đốn nhanh và các trạng thái phấn khích. Họ thích những thứ rõ ràng hơn là trừu tượng, hiện tại hơn là tương lai, tính cấp thiết hơn là các hoạt động trơn tru không cần họ chỉ đạo.

Nghe rất quen đúng không?

Hầu hết những người hướng dẫn hay phân nản về sự thiếu thốn thời gian của các nhà quản lý, lại thường đổ lỗi cho nhu cầu và sự hạn chế trong tổ chức. Nhưng các nhà quản lý cần phải nhìn vào bên trong bản thân họ, bởi đó mới là nơi phát sinh ra vấn đề.

Để hoạt động theo thời gian 80/20, ưu tiên hàng đầu là xác định khía cạnh có giá trị nhất trong công việc của bạn. Sau đó, bạn cần sự tự do và tự tin vào bản thân để tập trung vào những lĩnh vực đó và bỏ qua những thứ còn lại. Mặc dù vậy, trên hết, bạn cần có khí chất và tính kỷ luật để nghĩ trước khi hành động, để chống nhiễu và làm việc với những vấn đề quan trọng thực sự đáng giá.

Điều này không dễ dàng chút nào. Thật khó để biến công việc của bạn trở nên có ý nghĩa. Tất cả sự đào tạo quản lý, kinh nghiệm và thói quen đều khiến họ khó tập trung vào các vấn đề quan trọng. Hãy dành thời gian của bạn, bình tĩnh thảo luận, đòi hỏi phá vỡ triệt để với quá khứ và các hành vi của đồng nghiệp. Ngay cả khi cuộc khủng hoảng đó thực sự tầm thường, nó cũng thú vị hơn khi tự giải quyết, thay vì để một gã cấp dưới nào đó nhảy vào hoặc chờ đợi mọi thứ tự giải quyết.

Đây là lý do tại sao, những người thích đạt thành tích cao không làm việc hai ngày một tuần như bình thường. Đó là lý do tại sao, các nhà quản lý thấy khó khăn trong việc thư giãn và về nhà đúng giờ. Và đó là lý do tại sao, những quyết định quan trọng đòi hỏi sự nhạy cảm với thị trường, lắng nghe ý kiến khách hàng, đặt mình vào vị trí các nhà sáng chế, có trí tưởng tượng và lòng can đảm để làm những thứ khác biệt – các quyết định đôi khi có thể chứng minh được nó là bước ngoặt cho số phận của công ty và nhà quản lý – lại hiếm khi được đưa ra. Có vẻ như không có thời gian để giải quyết bất cứ điều gì mà yêu cầu nhiều hơn chín phút. Vì vậy, những quyết định tầm thường được đưa ra bởi sự đánh đổi với các quyết định quan trọng.

Tuy nhiên, sự thật là chúng ta có *rất nhiều* thời gian. Chúng ta chỉ lãng phí nó để giải quyết các “khủng hoảng” hoặc tham dự các cuộc họp vô nghĩa. Chúng ta phân bổ thời gian thay vì củng cố nó vào những việc khó khăn, giúp chúng ta thoát khỏi sự chuyên chế tại thời điểm này và suy nghĩ bình tĩnh để tương lai trở nên tốt hơn so với hiện tại.

Công việc, công ty, không có lỗi.

Chúng ta mới là người đáng bị đổ lỗi. Đầu óc chúng ta không đủ mạnh mẽ để tiết kiệm thời gian và sử dụng nó khi cần thiết.

Nhưng một khi chúng ta chấp nhận hiện thực này, câu trả lời cho vấn đề sẽ nằm gọn trong tay. Chúng ta hoàn toàn có thể vượt qua chứng hoảng loạn về thời gian.

Như chúng ta đã thấy ở đầu cuốn sách, có hai kiểu nhà quản lý. Đa số họ bận rộn đến tuyệt vọng, chịu đựng cảm giác chìm ngìm rằng họ luôn ở phía sau, vì hiếm khi họ dẫn đầu cuộc chơi. Họ lo lắng, căng thẳng và “ít thời gian”. Họ đến sớm. Họ về muộn. Và có cả những Nhà quản lý 80/20. Phần thiểu số này lướt qua văn phòng với nụ cười trên khuôn mặt. Họ không hề thấy áp lực. Họ luôn luôn lịch sự và nhiệt tình. Họ tươi cười. Họ hài lòng khi về nhà vào thời gian họp lý.

Họ làm như thế nào vậy?

Tiết kiệm thời gian bằng cách đi ngược lại với xu hướng

Alex Johnstone – một nhà quản lý 40 tuổi, có sự nghiệp mà tôi đã theo dõi hơn hai thập kỷ và là một trong những nhà quản lý hiệu quả nhất tôi từng biết – có thể nói cho bạn biết cách. Ông rời trường năm 18 tuổi và chẳng buồn kiếm lấy một tấm bằng. Năm 19 tuổi, ông rời khỏi vùng nông thôn hẻo lánh Lincolnshire, làm thư ký và nhân viên văn phòng tại một công ty nhỏ nơi tôi đang điều hành lúc đó. Ông gây được sự chú ý với tôi sáu tháng sau đó, khi một quản lý của tôi, người đã bị ấn tượng bởi Alex, đề nghị dùng ông trong một lần tư vấn. Ở giai đoạn này, ngành công nghiệp tư vấn thường tuyển dụng những sinh viên mới ra trường, thậm chí từ lĩnh vực nghệ thuật tự do, để tư vấn. Nhưng sử dụng một thiếu niên không bằng cấp dường như đã đi quá xa. Tuy nhiên, chúng tôi thiếu hụt nhân viên nên tôi đã đồng ý, miễn là Alex không được tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Mọi việc không tiến triển theo cách này. Được đăng chân lên bảng đầu. Nghiên cứu của Alex rất tốt nên cậu được cho phép gặp gỡ khách hàng (tên họ gia đình). Không bao lâu, cậu đã nắm họ trong lòng bàn tay.

Trong độ tuổi đôi mươi, Alex tạm biệt chúng tôi sau khi nhận được một công việc hời tại Goldman Sachs, ngân hàng đầu tư toàn cầu kiêu kỳ. Cậu là chuyên gia đầu tiên tại đây không có bằng cấp. Chẳng bao lâu sau, họ gửi cậu tới một khóa đào tạo chuyên sâu sáu tháng tại New York. Hiện Alex đứng đầu chi nhánh tại châu Phi ở một ngân hàng lớn của Mỹ, tự khẳng định mình bằng cách tung ra một loại sản phẩm mới và đạt được thành công vang dội.

Alex giúp tăng sinh lời ở tất cả các đơn vị kinh doanh của mình. Nhưng cậu chưa bao giờ làm việc nhiều giờ. Cậu chưa bao giờ lo lắng bởi “tình huống khẩn cấp” vẫn thường xuyên gây phiền não cho các nhà quản lý. Và cậu luôn sẵn sàng ăn trưa – một thử nghiệm tốt, trong cuốn sách của tôi, về những quản lý thực sự thấu hiểu Nguyên

lý 80/20. Một thời gian trước, tôi gặp lại cậu ấy ở Cape Town và đã hỏi cậu làm điều đó như thế nào. Và đây là những gì cậu nói:

Hãy nhìn xem, một số thứ rất quan trọng, nhưng không nhiều. Tôi tìm kiếm những nhiệm vụ có ảnh hưởng lớn, có thể tạo ra khác biệt thực sự, nhưng lại có thể hoàn thành nhanh chóng.

Tôi chịu trách nhiệm tiếp thị cho khoảng 15 đến 20 sản phẩm khác nhau. Với mỗi khách hàng lớn hoặc khách hàng tiềm năng, tôi đưa ra ba hoặc bốn sản phẩm phù hợp nhất – những thứ mà họ có nhu cầu thực sự. Tôi không phiền về những sản phẩm còn lại, trừ khi ai đó tới cửa đề nghị một trong số chúng. Tôi tiếp cận khách hàng sẽ có nhiều hứng thú nhất và tiếp tục cho tới khi sắp xếp được một cuộc gặp mặt.

Tôi giới thiệu một hoặc hai sản phẩm, sau khi đã nghiên cứu cẩn thận xem tại sao họ lại muốn chúng. Rồi tôi lắng nghe. Nếu có sai, tôi chấp nhận sai. Nhưng thường thì họ luôn mua một trong các sản phẩm đó.

Họ lắng nghe bởi vì đội của tôi đã đặt mình vào vị trí của khách hàng và thấu hiểu nhu cầu của họ. Tôi vô cùng kén chọn với những người mình sẽ tiếp cận. Họ có thể là khách hàng lớn hoặc có tiềm năng trở thành khách hàng lớn.

Điều gì có thể đơn giản hơn nữa?

Tôi nói rằng: “Nhưng tôi biết điều đó không đơn giản. Tất cả các công ty lớn đều có khá nhiều sự nhầm nhí về chính trị và cách điều hành. Có nhiều thủ tục, chiến lược và cả các phiền nhiễu khác nữa. Làm thế nào cậu có thể tránh lãng phí thời gian với tất cả những điều đó?”

Tôi hiểu ý anh. Có rất nhiều thứ tiêu tốn thời gian mà hiệu quả thấp, đòi hỏi sự quản lý cao. Ngay lúc này, tôi phải viết ra ba trang chiến lược cho từng bộ phận kinh doanh. Theo ý tôi, điều

này là không cần thiết. Một số nhà quản lý sẽ cho đó là vấn đề quan trọng và dành nhiều ngày, thậm chí nhiều tuần cho bài thuyết trình cùng một đồng nghiệp cứu và số liệu. Có khi chỉ cần một cú điện thoại từ cấp trên để kiểm tra xem chúng tôi có thống nhất về chiến dịch hay không là được, nhưng không phải thế, và tôi không thể từ chối làm điều đó.

Vì vậy, tôi giảm thiểu tối đa thời gian của tôi và nhóm làm việc vào việc đó. Tôi khiến bản báo cáo trở nên chuyên nghiệp và chính xác nhưng tôi không để họ chi phối tuần làm việc của mình. Tôi hỏi xem chúng tôi đã hoàn thành những gì và xem có thể làm gì từ đó. Tuần trước, tôi đã nhận ra rằng có một số người ở New York có thể giúp đỡ, vì vậy tôi gọi cho Mary và nói: “Này Mary, cô có nghiên cứu gì về vấn đề này không?”. Và cô ấy nói đã làm rồi. Mary gửi một email ngay lúc đó và nó có hầu hết những gì chúng tôi cần. Vì vậy, tất cả những gì tôi làm hiện tại là tổng hợp nó trong khuôn khổ pháp lý mới và kết hợp nó với những gì chúng tôi có. Tôi mất khoảng một giờ đồng hồ, không phải một tuần. Đó là cách tôi có được vô số cuộc gặp gỡ với khách hàng trong tuần này và giành được một vài vụ làm ăn mới.

Điều này không giống như quản lý thời gian. Bạn biết ý tưởng: Ưu tiên nhiệm vụ vào “A”, “B”, “C” và bắt đầu với “A”. Vấn đề là bạn kết thúc với rất nhiều ưu tiên “A” và “B”.

Không phải thời gian bạn cần quản lý mà là chính bản thân bạn – hãy tự cho mình cơ hội để suy nghĩ một cách bình tĩnh và cẩn thận về những thứ bạn đang cố gắng đạt được trong ngày, trong tuần, trong cuộc đời.

“Các nhà quản lý thời gian” phân bổ nhiệm vụ hàng giờ hoặc thậm chí 10 phút một lần và giám sát mọi thứ hoạt động. Điều này tránh cho họ khỏi những thất bại và sự thất vọng. Những sự kiện bất ngờ luôn không mời mà đến – những vấn đề nhảm nhí như thư điện tử, điện thoại hoặc cấp trên đến kiểm tra – và chúng tàn phá bất cứ

lich trình nào đã được sắp xếp cẩn thận. Quản lý thời gian nghĩa là bạn quản lý công việc vi mô của mình; nó là sự tự áp bức.

Thay vào đó, hãy giải phóng bản thân bạn khỏi những điều nhỏ nhặt để bạn có cơ hội nhìn toàn cảnh bức tranh lớn. Hãy hành động như thể bạn có toàn bộ thời gian trên thế giới, bởi công việc tốt nhất sẽ luôn có giá trị. Hãy tự định hướng và tự tin. Để sử dụng thời gian hiệu quả, có thể bạn phải đi ngược lại dòng chảy. Alex được trợ giúp bởi thực tế là ông không học đại học và bắt đầu công việc đầu tiên tại một công ty nhỏ, điều hành bởi những người có ý tưởng trái ngược. Ông là một người không chính thống, được dạy bởi những người cũng không chính thống.

Vào đầu những năm 80, tại Bain & Company, gần như tất cả mọi người đều cố gắng làm việc chăm chỉ. Nhưng Olivier Roux lại đến vào chín giờ sáng và tan làm lúc năm hoặc sáu giờ chiều. Ông không đứng hóng gió ở máy lấy nước; ông tiến thẳng tới những thứ mình cần làm mỗi ngày. Olivier không hề bình thường, gần như là duy nhất, bởi Bain đã thuê ông từ một phi vụ hợp tác – với một trong số những khách hàng châu Âu – thay vì tại trường kinh doanh hay những công ty tư vấn khác. Lúc đó, thời gian làm việc từ chín giờ sáng đến năm giờ chiều là bình thường tại các công ty châu Âu. Olivier đơn giản là kết hợp những yêu cầu trong công việc mới với giờ làm việc cũ và điều này có hiệu quả với ông. Ban đầu, chắc chắn là thời gian chấm công của ông khiến mọi người nhíu mày. Nhưng một khi nó đã rõ ràng rằng, ông vẫn làm tốt việc của mình, nó được chấp thuận như một sự kỳ lạ vô hại. (Bài học ở đây là: nếu bạn muốn làm việc ít giờ hơn so với đồng nghiệp; hãy làm vậy ngay từ đầu!)

Nếu mục tiêu của bạn là thuê người có tiềm năng trở thành Nhà quản lý 80/20, tôi đề nghị những người đã quen với việc tuân thủ một mô hình làm việc văn minh; người có đầu óc phản xạ tốt, mạnh mẽ trong suy nghĩ và giỏi trong hành động; và những người vốn là những kẻ nổi loạn. Bạn không thể tìm thấy những người này trong thế giới công việc tiêu chuẩn, nên tôi khuyên là hãy tuyển dụng trực tiếp từ các trường đại học (miễn là bạn không tập trung vào các sinh

viên tốt nghiệp đã nghiên cứu về kinh doanh, có sự thu hút và củng cố thích hợp) và từ những lĩnh vực sôi động của nền kinh tế toàn cầu chưa bị nhiễm con virus nhiều giờ.

Thời gian làm việc ít hơn, kết quả cao hơn

Vào năm 2008, hai nhà nghiên cứu Leslie Perlow và Jessica Porter đã phỏng vấn một nghìn chuyên gia – kế toán, luật sư, nhà đầu tư ngân hàng, tư vấn viên và những người như vậy. Họ thấy rằng, 94% trong số đó sử dụng nhiều hơn 50 giờ làm việc mỗi tuần, và gần một nửa làm việc hơn 65 giờ. Thêm 20-25 giờ mỗi tuần được sử dụng ngoài văn phòng cho thư điện tử và chiếc BlackBerries của họ. Vậy tổng thời gian làm việc trung bình là 70-90 giờ một tuần.

Perlow và Porter cũng tiến hành một thí nghiệm kiểm soát tại Tập đoàn tư vấn Boston. Trong một số đội, tư vấn viên buộc phải nghỉ một ngày một đêm, không được phép sử dụng thư điện tử hoặc thư thoại. Trong khi đó, một số đội “kiểm soát” khác được khuyến khích như bình thường. Sau năm tháng, nhà nghiên cứu hỏi các tư vấn viên và khách hàng để đánh giá trải nghiệm của họ. Tôi chắc rằng bạn đoán được kết quả. Đội bị buộc phải nghỉ ngơi nhiều ngày đêm, được đánh giá cao hơn không chỉ trong việc cân bằng công việc – cuộc sống, mà còn ở sự hài lòng trong công việc, học tập, phát triển bản thân và những giao tiếp mở trong nội bộ nhóm. Hơn nữa, khách hàng của họ cho thấy giá trị nhận được cao hơn những khách hàng trong nhóm kiểm soát. Số liệu thực sự cho thấy ít hơn hóa ra lại nhiều hơn.

Thực sự thì, tôi nghĩ trải nghiệm này khá lành. Tôi đợi một người có can đảm để thử nghiệm những gì sẽ xảy ra, nếu một đội bị buộc phải nghỉ ngơi hai ngày hai đêm một tuần, rồi ba và bốn. Hãy thử xem điều gì xảy ra khi họ làm việc chỉ một ngày một đêm mỗi tuần.

Tám cách để có nhiều thời gian

Có tám bước để làm việc ít giờ hơn mà đạt được kết quả tốt hơn. Nhưng trước khi bắt tay vào thực hiện chúng, bạn cần phải thay đổi thái độ của mình. Bạn cần phải nghĩ đó như một cuộc cách mạng, một người thuộc nhóm được chọn đã có một khám phá quan trọng: Vài điều trong cuộc sống xảy ra nhưng đem lại những thứ vô cùng to lớn. Bạn sẽ đạt được những điều lớn lao nếu bạn làm theo cách của mình, bơi ngược dòng.

Bạn có sẵn sàng để làm điều này không? Bạn đã chuẩn bị để tập trung mọi sức lực vào số ít những thứ quan trọng và lờ đi phần nhiều những thứ nhảm nhí?

Nếu vậy hãy:

1. Tối đa hóa tự do của bạn để làm theo cách bạn muốn

Nuôi dưỡng việc tự do làm theo ý mình một cách tương tự, để sử dụng thời gian trong công ty phù hợp như lúc bạn làm nhiều việc khác, ngoài việc ở công ty ra. Một số công việc – ngay cả những công việc đầy trách nhiệm và lương cao – cũng có phạm vi giới hạn cho sự tự do. Một phi công hoặc lái tàu đều phải tuân thủ lộ trình quy định và phù hợp với những chỉ dẫn chi tiết về an toàn. Người điều khiển xe buýt hoặc soát vé tàu cũng có giới hạn tự do, nhưng nhiều hơn so với các lái xe – một lý do tại sao lái xe có tuổi nghề ngắn hơn kỳ vọng. Nguyên lý sẽ không hữu ích cho các phi công hay lái tàu. Nhưng với những người không phải tuân theo một danh sách những nhiệm vụ được quy định trước, có thể lựa chọn chỉ làm việc trong các hoạt động có tỷ lệ kết quả cao để nỗ lực.

Nếu bạn đang hạnh phúc khi được làm công việc gần như không được tự do lựa chọn cách làm, bạn đang đọc nhầm sách. Nhưng nếu bạn thích ý tưởng 80/20, nó có thể sẽ bày cách giúp bạn có nhiều tự do hơn trong công việc.

Một thời gian trước đây, tôi làm việc trong bộ phận mà giờ có cái tên ngớ ngẩn là Phòng nguồn nhân lực (tất cả đều là con người, không phải là nguồn – chúng ta không tương tự như vốn hoặc

nguyên liệu hay ý tưởng!), và có một thuyết được áp dụng được gọi là “các khoảng thời gian tùy ý”. Nó được phát triển bởi Elliott Jaques, một nhà tâm lý học người Canada – người sáng lập nên Tavistock Institute of Human Relations (Viện Quan hệ con người Tavistock) tại Anh. (Ông cũng đặt ra cụm từ “khủng hoảng tuổi trung niên”, cụm từ đến giờ vẫn đúng). Theo Jaques, các nhà quản lý nên được trả lương theo thời gian cần thiết để công việc đạt hiệu quả. Càng tự do quyết định, họ càng phải được trả lương cao. Điều này có từ rất lâu, trước khi giám đốc điều hành bắt đầu được đánh giá theo kết quả hàng quý.

Trái tim của Jaques đã ở đúng chỗ, nhưng thuyết của ông lại luôn khiến tôi không hài lòng – càng trốn tránh trách nhiệm lâu, bạn càng có được nhiều lợi lộc. Tuy nhiên thuyết của ông đã thể hiện một sự thật quý giá: việc tạo ra sự giàu có và hạnh phúc dựa trên sự tự do làm điều mình muốn.

Càng nhiều tự do, bạn càng thư giãn và vui vẻ hơn. Vậy bạn nên theo đuổi một chiến dịch dài hơi, bền bỉ để gia tăng tự do. Mục tiêu là tăng tự do một chút mỗi ngày, mỗi tháng và mỗi năm. Hãy làm những việc mà cấp trên yêu cầu một cách nhanh chóng, sau đó làm những thứ hữu ích. Hãy giành lấy lòng tin của cấp trên. Hãy khiến cuộc sống của họ dễ dàng hơn và bạn được nhìn nhận như một trợ thủ đắc lực.

Điều này sẽ tốn thời gian. Một trong số những cấp trên của tôi tin vào đầu vào hơn là kết quả đầu ra. Ông gửi cho tôi một đồng dữ liệu và bài viết để đọc (tất cả những thứ mà tôi nghĩ là không hề thích hợp), với yêu cầu là hãy phân tích và bình luận về chúng. Không lâu sau, các bài viết tràn ra, nằm la liệt trên đất và trên tủ văn phòng. Tôi nhận thấy một cái nhìn chê trách của người sếp vào đồng tài liệu bị lãng quên mà ông đã gửi cho tôi, cùng với sự bối rối. Chẳng nhẽ tôi lại không nhận ra đồng văn bản này hữu ích ở chỗ nào ư?

Tôi không hề nao núng. Tôi đã làm việc một cách chuyên biệt vào những gì tôi nghĩ sếp của mình nên làm, và trình bày với ông ta vô số ý tưởng và dự án có thể khiến ông ngẩng đầu trước Ban quản trị của

công ty. Trong khi đó, tôi bắt đầu một chiến dịch âm thầm để làm việc – không chính thức trên thực tế – cho cấp trên của sếp tôi. Tôi bỏ qua văn hóa lãng phí thời gian của công ty và chỉ làm những thứ đem lại kết quả xứng đáng. Bằng cách nào đó, tôi đã gắn bó với nó. Và bạn cũng vậy, cùng với một chút may mắn và sự hướng dẫn.

Hãy dành nhiều thời gian bên ngoài văn phòng – tại nhà, thăm hỏi các mối quan hệ, hoặc giao tiếp từ xa. Đừng nói với đồng nghiệp bạn đang ở đâu. Hãy tắt điện thoại đi. Sự tự do gia tăng đi kèm với khoảng cách và việc khó tiếp cận.

Nó cũng được gia tăng trong một công việc phù hợp. Nếu một máy bay hạ cánh muộn, nếu bộ phận mặt đất có sai sót, nếu đường không sẵn sàng, nếu một cơn bão tuyết đột ngột tới gần sân bay, phi công sẽ bất lực và không làm được điều gì cả. Anh ta không thể làm hài lòng hành khách cũng như về nhà đúng giờ. Việc anh ta có thể làm chỉ là tức giận, ngồi yên trong buồng lái.

2. Chọn lấy một ưu tiên mỗi ngày và thực hiện nó đầu tiên

Không thể phóng đại tầm quan trọng của điều này. Hiệu quả sẽ tăng theo cấp số nhân nếu bạn tuân theo những quy tắc cơ bản.

Khi bạn bắt đầu làm việc vào sáng thứ Hai, đừng đọc thư điện tử, nói chuyện phiếm với đồng nghiệp hay tham dự một cuộc họp, nhận những nhiệm vụ vẫn còn từ thứ Sáu tuần trước, hoặc gọi điện thoại. Hãy ngồi yên tĩnh và tự hỏi bản thân: “Có điều gì nếu mình hoàn thành vào hôm nay có thể chứng minh cho cả tuần làm việc?”. Nếu bạn bắt đầu với hai nhiệm vụ có giá trị như nhau, hãy chọn cái dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Sau đó đừng làm gì cả cho tới khi bạn hoàn thành nhiệm vụ đó.

Nó có thể mất khoảng năm phút, một giờ đồng hồ hoặc cả buổi sáng. Trong trường hợp đặc biệt, nó có thể mất nguyên một ngày. Nếu nó tiêu tốn nhiều hơn một ngày, bạn đã chọn sai việc để làm.

Lần sau, hãy chọn việc có tầm ảnh hưởng cao hơn mà bạn có thể hoàn thành nhanh hơn.

Một khi nhiệm vụ đã được thực hiện, hãy thư giãn. Trò chuyện với đồng nghiệp. Cùng ai đó đi ăn trưa. Gặp gỡ một khách hàng hoặc người quen nào đó để tìm lời khuyên có ích cho công việc và bản thân. Sau đó về nhà, đúng giờ.

Vào thứ Ba, lặp lại các thủ tục, nhưng ít cấp bách hơn. Sau cùng, bạn sẽ hoàn thành công việc của cả tuần trước đó một ngày. Dành nguyên thứ Tư hoặc thứ Năm để ra khỏi văn phòng. Vào một ngày khác, hãy giải quyết các công việc hành chính bắt buộc càng nhanh càng tốt, rồi tự thưởng cho mình bằng cách về sớm. Vào thứ Sáu, suy nghĩ sơ qua về nhiệm vụ cấp thiết của tuần sau. Rồi nghĩ về các dự án dài kỳ hoặc những ưu tiên cho nhóm làm việc và công ty. Nếu bạn vẫn còn dư thời gian, hãy suy nghĩ về điều quan trọng nhất bạn có thể làm trong một hoặc hai giờ đồng hồ, để giúp đỡ một đồng nghiệp hoàn thành một trong số những công việc trọng tâm của họ. Và hãy thực hiện điều đó.

Không có giai đoạn nào cho việc lập ra một danh sách “những việc cần làm”. Khi bạn chỉ có một ưu tiên mỗi ngày, bạn sẽ ghi nhớ dễ dàng hơn. Trên thực tế, thậm chí bạn không cần phải ghi nhớ, bởi bạn sẽ được làm nó hoặc sẽ hoàn thành nó! Nếu bạn nhận thấy mình đang viết một danh sách “những việc cần làm”, hãy xé nó đi và quay lại với ưu tiên số một.

3. Suy nghĩ trước khi hành động

Hầu hết hành động là không cần thiết, nên bạn cần phải chỉnh sửa chúng. Nuôi dưỡng nghệ thuật của việc tính toán tình trạng thiếu hoạt động. Miễn nhiệm bản thân với bệnh dịch của sự bận rộn mà bạn bị lây từ đồng nghiệp. Trước khi bắt đầu làm điều gì, hãy cân nhắc xem nó có nằm trong 20% những điều quan trọng hay 80% những điều nhảm nhí. Nếu nó rơi vào loại sau, đừng làm nữa. Một Nhà quản lý 80/20 sẽ không thực hiện bốn phần năm những việc họ thường làm. Nghệ thuật suy nghĩ bình tĩnh và việc ngồi yên một chỗ

có tính toán, quá xa lạ với thế giới công việc đến mức bạn sẽ cần nỗ lực để thay đổi hành vi, nhưng nó là một trong 20% những thứ bạn buộc phải làm.

4. Xác định một vài nguyên nhân cho thành công của công ty hoặc nhóm

Hiểu được điều cốt lõi – những khách hàng quan trọng, những nguồn lực và hành động quan trọng nhất đối với thành công của bạn (đọc cách Một). Điều gì nhóm bạn có thể làm để khiến mọi việc tiến triển?

5. Lắng nghe những khách hàng cốt lõi

Hãy thiết kế một cách để trò chuyện với 20% khách hàng cung cấp 80% lợi nhuận của bạn (một lần nữa, hãy quay lại với cách Một). Hỏi xem họ mong muốn điều gì mà chưa đạt được vào thời điểm này. Rồi cung cấp điều đó.

6. Đào tạo quản lý 80/20 cho nhóm của bạn

Nếu Nguyên lý 80/20 có thể được áp dụng, và bạn giữ cho nhân viên của mình làm việc năm ngày một tuần, bạn sẽ thấy hiệu quả làm việc của họ gia tăng gấp bốn lần khi họ trở thành những Nhà quản lý 80/20. Nhưng đừng quá keo kiệt. Hãy cho họ sự tự do và thời gian mà bạn dành cho chính mình. Cho họ nghỉ xả hơi và tiếp tục giúp đỡ họ bằng cách thường xuyên tư vấn (xem Cách Ba để biết thêm chi tiết). Hiệu suất của họ sẽ tăng lên.

7. Xác định 20% công việc đem đến kết quả là 80% hạnh phúc và hiệu quả

Hãy tăng lượng thời gian cho những hoạt động này cho đến khi chúng chiếm hầu hết thời gian của bạn. Đồng thời xác định 20% hoạt động dẫn tới 80% kết quả của sự bất hạnh và kém hiệu quả – hãy loại bỏ hoàn toàn chúng. Khi bạn thấy hạnh phúc và làm việc hiệu quả, thời gian trôi qua. Bạn không cần bận tâm bởi việc thời gian trôi. Nếu bạn thấy bất hạnh và thiếu năng suất, thời gian sẽ kéo

dài hơn. Vì vậy hãy loại bỏ “đảo bất hạnh” của mình – mọi hoạt động công việc khiến trái tim bạn chìm ngimm – bởi chúng bao trùm bóng tối lên quăng đời còn lại. (Xem cách Sáu để biết thêm chi tiết).

8. Dần dần giảm giờ làm việc

Vào những năm 50, C. Northcote Parkinson, một nhà sử học thuộc hải quân Anh, đã đưa ra một thuyết mang tên ông được viết trong *Luật Parkinson: Làm việc mở rộng để lấp đầy thời gian dành cho công việc đó vẫn còn trống* ”.

Giờ làm việc là tùy ý. Chín giờ sáng đến năm giờ chiều là phổ biến hiện nay⁽³⁾, nhưng nó cũng không có cơ sở trong cả logic hoặc tính kinh tế; nó đơn thuần là văn hóa. Trong suốt cuộc Cách mạng Công nghiệp tại Anh, giờ làm việc tại nhà máy lên tới 15 giờ mỗi ngày – cho nam giới, phụ nữ và trẻ em. Lãnh chúa Ashley vận động tranh cử cho Luật nhà máy năm 1847, giới hạn giờ làm cho phụ nữ và trẻ em – không dành cho nam giới – là 10 giờ mỗi ngày, sáu ngày mỗi tuần. Chủ sở hữu các nhà máy cảnh báo rằng, điều luật này sẽ dẫn đến tai họa. Tuy nhiên, tại Anh ngày nay, thu nhập thực tế bình quân cao gấp 20 lần so với năm 1847. Thu nhập mỗi giờ cao hơn khoảng 40 lần. Sản lượng tăng trong khi thời gian thì khan hiếm – khi thu nhập cao hơn, sự đổi mới là bắt buộc. Đối với các cá nhân và xã hội, để giàu có thì cần giảm giờ làm.

Chúng ta nên tiến hành một số thử nghiệm để xem thời gian ngắn lại thì sẽ tăng hay giảm hiệu suất.

Một tuần làm việc sẽ như thế nào trong 50 năm tới? Nếu giờ làm tiếp tục được cắt giảm, tôi cá rằng thời gian nhàn rỗi và hạnh phúc sẽ tăng lên và sự thất nghiệp giảm xuống. Hãy đặt mục tiêu cho số giờ bạn muốn làm mỗi tuần. Cắt bớt năm giờ một tuần cho mức hiện tại cho tới khi bạn đạt được mục tiêu. Làm việc ít giờ sẽ buộc bạn phải tập trung vào những yếu tố cần thiết.

Mười bảy thời gian cần tránh

Dành ra nhiều thời gian hơn, bằng cách cắt giảm hoặc loại bỏ:

1. Công việc mà bạn biết là phí thời gian, nhưng buộc phải làm. Hầu hết các nhà quản lý, ông chủ đều phải làm một số việc mà họ thừa biết là vô nghĩa. Nhưng bạn cần đặt mục tiêu giảm thiểu tối đa điều đó, và đối phó với những việc không thể tránh khỏi một cách nhanh chóng.

2. Làm việc với một cấp trên tồi. Khó có thể đầu độc bằng cà phê hoặc thuê côn đồ – chỉ có một giải pháp duy nhất – hãy ra đi và tìm một người sếp mới, bên trong hoặc bên ngoài công ty. Làm điều đó ngay lập tức.

3. Làm việc trong một công ty chẳng đi đến đâu. Nếu công ty đó không tiến lên, bạn cũng thế.

4. Làm việc với đồng nghiệp yếu kém. Đừng nên liên hệ với những người mà bạn không tôn trọng họ.

5. Những buổi họp dài và buồn chán. Bỏ qua chúng.

6. Thư điện tử. Tôi rất thích thư điện tử – nó có thể hiệu quả và khá vui vẻ, và nó không quá ảnh hưởng. Nhưng phần lớn chúng ta đều lạm dụng và dành quá nhiều thời gian cho nó. Dồn thời gian giải quyết thư điện tử hai lần mỗi ngày – một lần sau khi bạn hoàn thành mục tiêu duy nhất hàng ngày, lần còn lại là một tiếng hoặc lâu hơn một chút trước khi bạn rời văn phòng. Sau đó thoát ra khỏi hộp thư.

Đừng bao giờ nhìn vào thư điện tử khi bạn vừa đến công ty, và cũng đừng trả lời thư điện tử khi bạn đang ở nhà. Giảm số lượng thư bạn trả lời và nhận được. Đừng trả lời trừ khi bạn cần làm việc gì đó quan trọng và ngăn bất kỳ thư nào xa hơn trong chủ đề đó. Cũng đừng bắt chước đồng nghiệp vào hòm thư, trừ khi cần thiết (nó hiếm khi cần). Đừng đưa ra ý kiến nếu chúng không dẫn tới một quyết định ngay lập tức (99% chúng sẽ

không dẫn tới quyết định, chúng sẽ chỉ kích động tới một chủ đề dài hơi hơn và lãng phí thời gian của mọi người).

Đừng dùng thư điện tử khi có việc gì đó cấp bách hoặc đòi hỏi trao đổi qua lại liên tục để đưa ra quyết định. Thay vào đó hãy gọi điện và đưa ra quyết định lúc đó.

Đừng trả lời những thư không quan trọng. Người gửi, hoặc là sẽ gọi cho bạn, hoặc, nhiều khả năng sẽ để bạn yên. Nếu bạn trả lời tất cả thư, bạn đã khuyến khích nhiều và nhiều hơn nữa. Hãy biến nút Xóa thành một người bạn. Chỉ gửi 20% số thư bạn gửi hôm nay, nó sẽ đem tới 80% lợi ích và nhiều thời gian rảnh rỗi.

7. Trả lời điện thoại. Kiểm tra chúng. Tránh sự gián đoạn. Nếu cuộc gọi không quan trọng, hãy lờ nó đi hoặc ngắt máy như là câu trả lời nhanh chóng để chấm dứt cuộc thảo luận.

8. Bất cứ điều gì không có lợi cho khách hàng theo cách này hay cách khác. Nếu bạn không thể bào chữa một việc nào đó cho khách hàng, thì đừng làm nó.

9. Các dự án đã bị vượt quá. Chúng không phải là các dự án 80/20 hoặc chúng đang được thực hiện rất tệ. Dù bằng cách nào đi nữa, hãy thoát khỏi chúng.

10. Thông tin. Phần lớn nhà quản lý dùng quá nhiều thời gian vào việc thu thập và xử lý thông tin. Bạn không cần biết toàn bộ công ty đang làm gì, câu chuyện phiếm mới nhất, giá cổ phiếu hôm nay, hoặc làm thế nào để thâm nhập thị trường.

Thông tin xấu hắt cẳng thông tin tốt. Nhiều dữ liệu khiến ta khó phát hiện những điều thực sự quan trọng hơn. Tăng cường tiếp cận các “thông tin kỳ quặc” – từ những nguồn mà đồng nghiệp bạn bỏ qua hoặc không hề biết (xem ví dụ ở cách Hai). Cũng giống như thực phẩm, một lượng nhỏ thông tin chất lượng cao vẫn tốt hơn nhiều so với một đống rác. Và sẽ là tuyệt nhất khi bạn tự nấu, từ những nguồn tươi mới khác nhau.

Tại sao không có tình trạng thiếu thời gian?

Parkinson và Pareto hàm ý rằng, thời gian không hề khan hiếm. Bạn đã từng làm việc cho một dự án dài chưa? Có phải thời gian bị lãng phí vào thời điểm bắt đầu và giữa dự án, trước khi hiệu suất lò mờ xuất hiện vào lúc thời gian đang đến gần? Vấn đề là công việc tầm thường, chứ không phải thiếu thời gian. Nếu 80% những gì ta làm đóng góp vào 20% giá trị công việc, chúng ta có thể làm mà không có chúng.

Điều này nghe có vẻ phản trực giác, nhưng đột phá thường phát sinh từ thời gian rảnh rỗi và sự không hiệu quả. Ví dụ, Alexander Fleming là một người đàn ông bừa bộn, đã biến phòng thí nghiệm thành một đồng lộn xộn khi ông đi nghỉ. Ông trở lại vào ngày 3 tháng 9 năm 1928 để tìm một trong những chiếc đĩa cấy khuẩn bị nhiễm nấm. Tò mò, ông nuôi trồng nấm mốc trong một môi trường tinh khiết và tạo ra “thần dược” có thể tiêu diệt vi khuẩn. Ông đổi tên thành penicillin, loại “thần dược” đã cứu sống hàng triệu người trong tám thập kỷ qua. Nhưng nếu Fleming là một nhà khoa học có kỷ luật, không bao giờ đi du lịch và dành nhiều thời gian vào những công việc tầm thường như dọn dẹp phòng thí nghiệm, ông sẽ chẳng bao giờ tìm ra được phát hiện đột phá của mình.

Có một vẻ đẹp tinh tế trong sự tiến bộ của loài người. Nó không phải thông qua chế độ nô lệ hay làm việc chăm chỉ; không phải là cuộc chiến chống lại thời gian. Đó là bởi sự bình tĩnh và thoải mái mới là điều kiện cần thiết để sử dụng thời gian một cách tốt nhất.

Hãy sử dụng nhiều thời gian để tăng cường sức khỏe và các mối quan hệ của bạn. Đó cũng là cách để chạm tới tiềm năng tối đa của bạn.

Nhưng đừng nghĩ điều này là dễ dàng. Để loại bỏ sự tầm thường và tập trung vào những điều thiết yếu, bạn sẽ phải từ bỏ thói quen cuộc sống. Nhiều người lựa chọn nói không với cuộc cách mạng thời gian cũng phải chịu đựng sự vật vã – họ bỏ qua những phiền nhiễu tầm thường và không biết phải làm gì với quá nhiều thời gian rảnh

rồi. Vì vậy, trước khi trở thành một người nhiều thời gian, bạn phải thực sự cam kết với nó, thực sự hứng thú với nó. Bạn muốn vượt qua vực thẳm của sự sung túc thời gian, bạn sẽ cần phải có quyết tâm và tinh thần can đảm để đạt được những mặt khác.

Cách tiếp theo không kém phần hiệu quả trong việc tạo ra kết quả phi thường từ nỗ lực bình thường. Và nó nghe chừng cũng dễ thành thực hơn. Nhưng như chúng ta muốn khám phá, đơn giản hóa công việc có vẻ phức tạp hơn nhiều so với vẻ ngoài của nó.

Cách Tám

Nhà quản lý Đơn giản hóa

Sự đơn giản chính là sự tinh tế tối thượng.

Leonardo da Vinci

Đó là cách làm của chúng ta. Rất đơn giản... Cách ta điều hành công ty, thiết kế sản phẩm, quảng cáo, tất cả đều dựa trên điều này: Hãy đơn giản hóa nó. Thực sự đơn giản.

Steve Jobs

Khoảng một thập kỷ trước, tôi đã làm quản lý cho một công ty lớn trong vòng hai năm. Trong quãng thời gian đó, tôi đã theo dõi một cuộc ganh đua giữa hai nhà quản lý để giành chức giám đốc điều hành tiếp theo. Jack (biệt danh) rất thông minh và có mối quan hệ tốt, với tư cách là một thành viên trong gia đình người sáng lập. Craig (một biệt danh khác) kém tinh tế hơn – anh đến từ một gia đình khiêm tốn và lạnh lợi hơn là kiểu thông minh được đào tạo có bài bản. Cả hai đều dễ gần, chăm chỉ và tận tâm, nhưng tôi lại nghĩ về họ theo hai cách hoàn toàn khác nhau.

Tôi nhìn nhận Jack như một người anh hùng dũng cảm, giải quyết một chồng hồ sơ dày cộp. Nó thường làm anh tốn cả buổi sáng. Anh hết lòng quá mức cần thiết, tỉ mỉ trả lời từng bức thư, từng email và từng cuộc gọi. Anh là một thành viên trụ cột trong tổ chức Giám đốc Trẻ và thường xuyên đi công tác trong nước cũng như nước ngoài. Tôi chưa từng thấy Craig phải giải quyết giấy tờ, hay thậm chí là cần đến giấy nhớ hoặc lịch. Anh mang theo những buổi họp trong đầu mình.

Jack điều hành một nửa công ty trong khi Craig điều hành nửa còn lại, và cả hai đều tổ chức đại hội công ty khi tôi còn làm việc ở

đó. Tôi tham gia vào cả hai (có lẽ tôi là người duy nhất làm vậy) và thấy chúng trái ngược đến bất ngờ. Sự kiện của Jack khá trí tuệ, chúng tôi được khám phá mọi ngõ ngách kinh doanh mà anh kiểm soát. Sự kiện của Craig thì phần lớn là nhằm chán, những cấp dưới trực tiếp của anh chỉ báo cáo đơn giản rằng, anh ta hoặc cô ta định làm gì, nhưng sau đó Craig đã kết nối tất cả lại và khiến mọi người hứng thú về các dự án tương lai của họ.

Tôi có nhiệm vụ đưa ra lời khuyên cho giám đốc điều hành về việc ai sẽ kế nhiệm ông. Ông đã có quyết định riêng nhưng vẫn muốn nghe một ý kiến khách quan. Tôi không băn khoăn về việc ai thích hợp hơn, nhưng tôi không thể giải thích *tại sao*.

Sau đó, một hôm, trong khi lái xe đi làm, tôi đã có câu trả lời. Jack sáng suốt và công bằng đến mức anh luôn nhìn cả hai mặt của mọi vấn đề. Anh trấn trọc trước cả những vấn đề nhỏ nhất, và có biệt tài khiến chuyện bé xé ra to.

Craig thì hoàn toàn ngược lại. Như một chú chó săn Rottweiler nhằm vào điểm yếu là cổ họng, anh hoàn toàn tập trung vào việc mình phải làm. Anh có thể lấy những dữ liệu dường như đối lập và dung hòa chúng trong một câu trả lời đúng rành rành. Cách nói chuyện của anh đơn giản và không hoa mỹ, đôi khi thô lỗ. *Anh có biệt tài khiến những việc phức tạp trở nên đơn giản*.

Câu chuyện kết thúc tốt đẹp cho cả hai phía. Craig trở thành CEO thành công nhất trong lịch sử công ty. Hơn nữa, hoàn toàn không thất vọng, Jack rất mừng khi có một lý do chính đáng để rời công ty. Anh tham gia vì cảm giác có nghĩa vụ với gia đình, nhưng thực tâm anh lại không muốn vậy. Sau khi rời đi, anh đã có một sự nghiệp mới đáng nể, và cuối cùng quay lại công ty gia đình với tư cách một giám đốc.

Thiên tài trong sự đơn giản

Trong cuốn sách bán chạy nhất *The Social Animal* (Loài động vật xã hội) của David Brook, một nhân vật đã nói về điểm chung mà những người ở trên đỉnh cao đều có: “Họ không nổi bật vì sự thông minh đặc biệt. Họ không có những hiểu biết quá sâu sắc hay các quan điểm sáng tạo. Nếu có một đặc điểm mà những người giỏi nhất đều có, đó là năng khiếu đơn giản hóa. Họ có khả năng biến một tình huống rắc rối trở nên đơn giản.”

Những chiến lược kinh doanh tốt nhất luôn đơn giản, hướng công ty tới các khách hàng cốt lõi, xây dựng bền chặt hơn mối quan hệ với họ, và chỉ cung cấp các sản phẩm họ muốn.

Khi Allan Mulally lên nắm quyền điều hành công ty Ford Motor vào năm 2006, ông đã thừa hưởng một đế chế rục rĩ với quá nhiều mẫu và thương hiệu. Những người tiền nhiệm đã tự hào sản xuất hàng loạt các thương hiệu xe nổi tiếng nhất trên toàn thế giới, bao gồm Aston Martin, Jaguar, Land Rover và Volvo. Mulally bán hết chúng đi. Sau đó, ông hướng sự chú ý tới số mẫu của Ford, ở con số hơn một trăm. Tại thời điểm tôi viết điều này, con số này đã giảm xuống còn 30 và đang tiếp tục xuống nữa. “Bạn không thể tin được sự khác biệt mà điều này [đơn giản hóa] đã tạo ra”, ông nói.

Tôi thì thấy nó không hề khó tin. Sự thật là, tôi nghĩ Mulally vẫn có thể giảm tiếp được. Các công ty sẽ thành công khi tập trung vào 20% đơn giản nhất – phần cốt lõi đặc trưng và chân thực nhất, một phần năm những gì họ có và họ làm. Các nhà quản lý cũng vậy, 20% đơn giản nhất, đặc trưng nhất và chân thực nhất của những gì bạn làm nên là thứ được bạn dồn toàn bộ sự tập trung vào. Và chỉ *một* thứ nên được bạn tập trung tại một thời điểm.

Các vận động viên ngôi sao có một trí óc yên bình hơn các vận động viên hạng hai, vì họ có khả năng lọc những thứ vớ vẩn khiến cho khả năng tính toán của trí óc bị chặn lại. Trí óc của họ đã được mặc định sẵn, để họ có thể làm những động tác phức tạp mà không cần những nỗ lực có nhận thức.

Nhưng điều này không dễ đạt được, lý do tại sao không có nhiều vận động viên ngôi sao, hay nhiều nhà quản lý ngôi sao. Những nhà quản lý như Jack nhiều hơn Craig rất nhiều. Các nhà quản lý thích sự phức tạp. Bản năng khiến họ thích những thứ rối tung hơn là đơn giản. Việc quản lý lâu năm vẫn thiên về người có xuất xứ về tài chính hay kỹ thuật, và các vấn đề thú vị nhất trong kỹ thuật và toán học cũng là các vấn đề phức tạp nhất. Các nhà quản lý thích sự không chắc chắn và giữ cho các lựa chọn của mình rộng mở. Như cây bút châm biếm H.L.Mencken đã nói, “Người ngu si thì luôn chắc chắn, và người chắc chắn lại luôn ngu si.” Trái ngược với những gì thường thấy, các nhà quản lý rất ít khi ngu si.

Gần như họ sẽ làm bất cứ thứ gì để tránh sự nhầm chán. Và càng thông minh thì họ càng dễ sa vào điều này. Đó là lý do tại sao họ phí thời gian vào những việc vụn vặt. Đó là lý do vì sao các dòng sản phẩm được mở rộng, các khách hàng nhỏ lẻ được chăm chút, các tổ chức rối như mỳ Ý, và các dự án mới không được quan tâm đúng mức, bất kể giá trị và tiềm năng của chúng. Một thứ mới và khác biệt có tiếng vang. Ít hơn 20% các sáng kiến dẫn tới 80% lợi ích. Tuy vậy, số dự án mới ngày càng nhiều, nhưng cuối cùng cũng chỉ như muối bỏ bể.

Hãy từ bỏ tất cả những điều này, biến công việc trở nên đơn giản, đi ngược lại với phong cách quản lý.

M. Scott Peck mở đầu cuốn sách *The Road Less Traveled* (Con đường ít người đi) bằng cách nói đơn giản, “Cuộc sống rất khó khăn.” Ông nói, các vấn đề xuất hiện khi chúng ta nghĩ rằng cuộc sống phải là dễ dàng, và phát hiện ra nó không phải như vậy. Nếu chúng ta dự đoán là nó sẽ khó khăn, chúng ta sẽ được chuẩn bị để đối đầu và vượt qua các thử thách.

Nó sẽ tạo ra sự khác biệt to lớn một khi bạn thừa nhận rằng, mình thích sự rắc rối. Nhiều nhà quản lý dày dặn kinh nghiệm khẳng định rằng, mình là người đơn giản, thích sự đơn giản. Đó thường chỉ là ra vẻ mà thôi. Rất ít nhà điều hành thông minh thiên về sự đơn giản. Nó đòi hỏi đầu óc thiên tài để làm điều đó, và thiên tài đó đầu

tiên phải trải qua sự phức tạp cực độ. Ví dụ như Albert Einstein, ông đã sử dụng việc so sánh ẩn dụ của các xe điện và đoàn tàu để giải thích thuyết tương đối, nhưng ông đã nói rằng, chưa đến 12 người trên thế giới có thể hiểu trọn vẹn học thuyết của mình.

Câu khẩu hiệu, “Hãy cứ đơn giản thôi, đồ ngốc” lại sai lầm. Trong bất cứ công ty nào trên thế giới nói chung, hầu hết mọi thứ không đơn giản một cách tự nhiên. Bạn phải *làm* cho chúng đơn giản. Đó là một cuộc chiến kéo dài, một cuộc tranh chấp mà bạn ở thế bất lợi. Hãy thử chỉnh sửa một dòng sản phẩm và chuẩn bị tinh thần đón nhận những rắc rối theo sau đó.

“Khách hàng này yêu cầu đóng gói khác.”

“Chúng ta nên cung cấp nhiều lựa chọn hơn nhỉ?”

“Chúng ta cần kích cỡ lớn hơn.”

“Tôi sẽ đưa nó đi một bước xa hơn nữa.”

Đấy nghe có vẻ là điều ai cũng biết. Nhưng sự thật là, trong khi điều đó khá quen thuộc, nó lại không hợp lý chút nào. Rắc rối sẽ đi kèm cái giá phải trả – những thứ luôn bị che giấu và lu mờ.

Tất nhiên, một số vấn đề như nguồn gốc vũ trụ, hoặc cách để tiêu diệt chiến tranh và đói nghèo, thực sự phải rắc rối. Điều đáng buồn là không có câu trả lời đơn giản nào cho chúng. Albert Einstein đã nói, “Mọi thứ nên được làm cho đơn giản hết mức có thể, nhưng không nên đơn giản hơn thế.” Oscar Wilde đã nhận xét, “Sự thật đơn giản và thuần khiết lại rất hiếm khi đơn giản và không bao giờ thuần khiết.” H.L.Mencken⁽¹⁾ đã viết, “Mọi vấn đề đều có một giải pháp, nó đơn giản, gọn gàng và sai lầm.”

Và chắc chắn là, các công ty cũng phải đối mặt với các vấn đề phức tạp, nguyên nhân và hệ quả thường không thể bị tách rời. Nhưng chúng ta không nên ôm đầu tuyệt vọng chỉ vì những rắc rối đó. Không phải tất cả đều có thể biến thành đơn giản hơn, nhưng

bạn có thể tập trung vào một vài thứ quan trọng, nơi mà sự đơn giản sẽ giải phóng bạn. Lấy ví dụ trong chiến lược kinh doanh, một số quy luật cực kỳ hữu dụng *thường* sẽ đúng.

Khi bạn bị cản đường bởi rắc rối, việc nhớ lại một số hiểu biết từ Nguyên lý 80/20 sẽ giúp ích cho bạn:

- Sự khác biệt sẽ dẫn tới lợi nhuận và dòng tiền cao hơn.
- Một công ty ngôi sao – người dẫn đầu trong một lĩnh vực nhỏ có sức phát triển cao – là rất sáng giá.
- Các công ty dẫn đầu nên có lợi thế về mặt chi phí thấp và giá cả cao hơn đối thủ cạnh tranh.
- Hầu hết các công ty có thể cắt giảm thời gian cần thiết để đưa sản phẩm tới tay người tiêu dùng.
- Hầu hết các công ty chỉ xuất sắc ở một số nhỏ lĩnh vực.
- Một vài khách hàng và sản phẩm đem lại phần lớn giá trị cho công ty.
- Tiền mặt thì quan trọng và có giá trị thực, nhưng lợi nhuận chỉ là sự tưởng tượng của kế toán. Tập trung vào tiền mặt thay vì lợi nhuận sẽ giúp tránh các thảm họa và xây dựng giá trị lâu dài chắc chắn hơn. Thường thì một vài sản phẩm tạo ra phần lớn dòng tiền cho công ty, trong khi hầu hết số còn lại làm công ty mất tiền. Do đó, việc tập trung vào dòng tiền sẽ củng cố nhu cầu chọn lựa và sự đơn giản mà nó đem lại.
- Các nhà quản lý cũng giống như các công ty – họ chỉ nên tập trung vào số ít những thứ họ làm xuất sắc.

Trong khi sự thật là, hầu hết các vấn đề có nguyên nhân khó nắm bắt, thì bạn không được nản chí trong việc tìm giải pháp.

Đừng nhắm vào những vấn đề khó khăn rõ ràng, dù cho chúng có vẻ thú vị và thử thách trí tuệ đến thế nào. Có 5% những vấn đề “nguy hiểm” sẽ đòi hỏi đến 95% công sức của bạn để giải quyết (hoặc, chúng thật sự không thể giải quyết nổi). Hãy để những việc đó cho các thầy tu và giáo sư. Hãy nhắm vào các vấn đề mà bạn nghĩ là có cách giải quyết đơn giản. Hãy xác định những điều quan trọng có thể được đơn giản hóa. Nếu một vấn đề đã làm bạn đau đầu trong thời gian dài, hãy kệ nó, hoặc cho tiềm thức của bạn giải quyết nó trong khi bạn tập trung vào một thứ có nhiều khả năng thành công hơn (hãy xem “Sự quan tâm và sức mạnh tiềm thức” trong cách Bốn).

Sự đơn giản trong hành động

Tôi đã từng chứng kiến sự đơn giản hóa trong một công ty môi giới bảo hiểm đa quốc gia. Một vài trong số những dự án kinh doanh của công ty đó rất thành đạt, nhưng lợi nhuận ở Anh thì sụt giảm. Một anh chàng có bằng MBA loại giỏi đã được thuê – một nhà quản lý thông minh và dễ gần – nhưng anh không thể giải quyết được vấn đề, do đó anh đã thuê đội của tôi làm cố vấn quản lý. Chúng tôi làm được một nửa công việc và rất bối rối khi anh chàng đó bị đuổi việc.

Công ty đã điều xuống một giám đốc điều hành người Scotland từ trụ sở về để thanh tra. Sau một buổi sáng nói chuyện với đồng nghiệp, ông khiến chúng tôi sửng sốt với câu trả lời: “Đó là sự phát triển không có lợi nhuận,” ông nói. “Các anh có thể phân tích nhưng tôi nghĩ thế này. Tất cả các dòng sản phẩm mà chúng ta tự hào cho ra mắt, đã gây xáo trộn cho những việc từng đem lại lợi nhuận cho ta. Hãy bỏ các sản phẩm mới đó đi, quay lại các thứ cơ bản, và lợi nhuận sẽ tăng vọt. Ít nhất đó là tiên đoán của tôi.”

Tiên đoán của ông hoàn toàn chính xác. Chỉ với cụm từ – “sự phát triển không có lợi nhuận” – ông đã đơn giản hóa một thứ tưởng như không thể và cho mọi người biết phải làm gì với nó.

Nằm trong trung tâm của sự đơn giản là khả năng tiếp cận. Mục tiêu của việc biến một thứ trở nên đơn giản là để khiến nó có thể tiếp

cận được với tất cả mọi người, có nghĩa là làm cho nó dễ hiểu và có giá cả phải chăng.

Lấy ví dụ, một nhóm các nhà khoa học tại Đại học Cambridge đã tạo ra một chiếc máy tính và bàn phím có giá chỉ 25 đô la. Đúng, *hai mươi lăm* đô la! Nó có tên Raspberry Pi, có kích cỡ của một chiếc thẻ tín dụng, và có thể nối với một chiếc tivi. Nó có thể được dùng để đánh máy, xử lý các bảng số liệu, chơi game và các ứng dụng thông thường khác của máy tính. Mục đích ban đầu của họ là tạo ra một chiếc máy tính, để hàng triệu trẻ em trên thế giới có thể học lập trình căn bản, nhưng nó thu hút sự quan tâm to lớn từ chính phủ của các nước đang phát triển, các bệnh viện và bảo tàng.

Sự đơn giản đòi hỏi hiểu biết sâu về bản chất cốt lõi của một sản phẩm. Lấy ví dụ, khi thiết kế máy tính bảng iPad, Steve Jobs đã “thúc đẩy để hướng tới sự đơn giản thuần khiết nhất” và quyết định rằng, màn hình hiển thị chính là cốt lõi của chiếc máy. “Vì vậy nguyên lý dẫn dắt là, mọi thao tác người dùng thực hiện đều phải đi từ màn hình. “Làm cách nào để không có một đồng tính năng và nút bấm làm người dùng xao lãng khỏi màn hình?” [Jony] Ive [Trưởng bộ phận phát triển của Apple] đã hỏi. Ở mọi bước, Jobs đều yêu cầu loại bỏ và đơn giản hóa.”

Sự đơn giản gắn liền với vẻ đẹp và cũng không quá xa vời về mặt kinh tế. Con đường đơn giản hóa và tạo ra một thị trường số đông là đón nhận nghệ thuật và cắt giảm chi phí. Jobs đã làm điều này một cách cực kỳ thông minh với các máy tính xách tay và thiết bị nhỏ hơn của mình, Henry Ford thì làm với những chiếc ô tô, George Eastman làm với nhiếp ảnh, và Andy Warhol làm nó cho thiết kế. Thiết kế và nghệ thuật rất cần thiết cho sự đơn giản hóa và thị trường số đông. Xét cho cùng, những họa sĩ làm việc gì? Họ đơn giản hóa hiện thực trong khi tạo ra một thứ thu hút hơn (hoặc, từ khoảng năm 1900, kinh khủng hơn).

Jobs hiểu được mối quan hệ mật thiết giữa sự đơn giản, vẻ đẹp, nghệ thuật, khả năng tiếp cận và cắt giảm chi phí. Ông nghĩ về bản thân mình như một người họa sĩ, và khuyến khích đội của mình nghĩ

giống vậy. Ông đưa họ đến triển lãm thủy tinh của Louis Tiffany, tại bảo tàng Metropolitan ở New York, để chứng minh rằng việc sản xuất hàng loạt các tác phẩm nghệ thuật tuyệt vời là điều hoàn toàn khả thi. Nếu bạn muốn đơn giản hóa sản phẩm, bạn cần các họa sĩ và nhà thiết kế cùng với các kỹ sư, và các kỹ sư có suy nghĩ như các họa sĩ và nhà kinh tế.

Cách để đơn giản hóa công việc của bạn

Bản chất của việc đơn giản hóa là nắm được điều gì quan trọng và điều gì không trong một bức tranh phức tạp, sau đó là giảm thiểu nó xuống thành một thứ dễ hiểu và dễ nhận biết. Theo Nguyên lý 80/20, phần lớn mọi việc là không quan trọng. Vì vậy, thử thách ở đây là tìm ra những phần nhỏ thiết yếu và đáng để mắt tới trong bức tranh, sau đó tóm tắt hiểu biết trong một câu ngắn gọn, hoặc một sản phẩm trực quan và dễ sử dụng. Một phần lớn của đơn giản hóa nằm ở giao tiếp – thông qua bản thân sản phẩm, thương hiệu và sự quảng bá đi kèm.

Vấn đề phải có một số sự cộng hưởng về mặt cảm xúc; một thứ hoàn toàn trí tuệ hoặc lý trí sẽ không có hiệu quả. Một sản phẩm phải có sự thu hút đơn giản bề ngoài như đẹp, dễ thương, thông minh hoặc giống như một thứ đẹp đẽ trong tự nhiên. Sẽ tuyệt hơn nếu sản phẩm có tiến bộ về kỹ thuật nhưng trông vẫn giống như đời trước. Đó là lý do tại sao mà những chiếc xe cổ có hình dáng giống như xe ngựa kéo, máy bay trông gần như tàu hỏa và máy tính xách tay có một màn hình rời. Đó cũng là lý do tại sao người Pháp, khi lần đầu thấy khoai tây, gọi nó là *pomme de terre* – một quả táo của đất, do đó là một thứ tốt.

Ba cách khiến việc đơn giản hóa dễ dàng hơn

1. Sử dụng các câu chuyện để đạt được hiểu biết về ý tưởng cho bản thân và truyền đạt nó cho những người dùng tiềm năng. Một lời dẫn gồm ba cảnh sẽ rất hữu dụng. Lấy ví dụ: đây là nơi mà công ty bắt đầu và có tiếng tăm (quá khứ); đây là nó hiện tại – quá rắc

rối và kém thành công hơn (hiện tại); và đây là cách để quay lại điều căn bản và hướng định mệnh của công ty tập trung vào điều cốt lõi của nó – số ít các giá trị, sản phẩm, khách hàng và công nghệ tốt nhất (tương lai).

2. Sử dụng tranh-có-lời – một vài từ tạo nên một hình ảnh đáng nhớ trong tâm trí. Một điều nhằm chán lặp đi lặp lại nhưng ảnh hưởng trực tiếp đến tiền bạc là “một bức tranh đáng giá cả ngàn từ ngữ.” Chúng ta thích xem tranh cũng như thích các câu chuyện. Nếu ai đó hỏi bạn ở đâu khi nghe về vụ 11 tháng Chín, bạn sẽ gần như chắc chắn suy nghĩ dưới dạng một bức tranh. Tôi có thể nhớ lại phòng khách sạn trên một hòn đảo Hy Lạp, tôi có thể nhớ nội thất và trang trí, và chẳng có lý do nào mà tôi lại không nhớ hình ảnh của những chiếc máy bay lao vào tòa tháp đôi. Nếu bạn sử dụng một bức tranh-có-lời, ý tưởng sẽ trở nên sống động, và việc khán giả nghĩ về hình ảnh sẽ tạo ra một kết nối giữa họ và bạn. Tại sao chúng ta thích phim hoạt hình? Vì các hình ảnh truyền tải một cách đơn giản và súc tích hơn một đoạn văn như thế này.
3. Sử dụng một trong những cách đơn giản hóa cung cấp bởi Nguyên lý 80/20 – ví dụ như, các công ty xuất sắc ở một số hoạt động và bình thường ở hầu hết những hoạt động còn lại. Hãy thử một trong các kiểu sau:
4. Chúng ta đã rời khỏi các sản phẩm và khách hàng cốt lõi, cũng như bản sắc cốt lõi của chúng ta. Chúng ta đã làm phức tạp một cách không cần thiết công thức đơn giản của mình và khiến nó khó nhận ra. Chúng ta có quá nhiều sản phẩm và khách hàng mới, cả hai trong số đó đều có sự khác biệt không lớn nhưng cần thiết với những sản phẩm và khách hàng cũ.
5. Chúng ta đã khiến tổ chức quá phức tạp.
6. Phát triển thương hiệu lại gây ra sự loãng thương hiệu. Các khách hàng không còn biết ta đại diện cho thứ gì.

7. Chúng ta đang chịu đựng sự phát triển không có lợi nhuận. Một mô hình kinh doanh nhỏ và đơn giản hơn sẽ tốt hơn.
8. Giá cả của chúng ta quá phức tạp. Khách hàng không thể hiểu được, và một số người cho là nó không công bằng. (Nhân tiện, ngành nào có cơ cấu giá cả phức tạp nhất? Câu trả lời: ngành hàng không. Và ngành nào đầu tư rất nhiều chỉ để nhận lỗ nhiều hơn lãi trong vài thập kỷ gần đây? Câu trả lời: ngành hàng không. Trùng hợp nhỉ?)
9. Hãy củng cố những trụ cột của chúng ta – số ít sản phẩm, dịch vụ, khách hàng và những người đem lại phần lớn (hoặc tất cả) tiền bạc và giá trị thật. Hãy biến những phần thiết yếu này lớn lên 10, 100 hoặc 1000 lần.

Thay đổi hiện thực

Hiện thực luôn phức tạp, với vô số dữ liệu, cốt truyện chính và cốt truyện phụ – đây là *sau khi* có người đã đặt ra luật lệ cho sự hỗn loạn rồi. Tất cả những người kể chuyện, biên tập viên, nhà sử học, chính trị gia và nhà phân tích đều xoay xở để đơn giản hóa quá khứ và hiện tại. Dấu hiệu của một nhà lãnh đạo tuyệt vời là, một người có thể đơn giản hóa theo một cách mà những người lắng nghe nắm bắt được *kết luận mạnh mẽ và hành động theo đó*. Không thể tránh khỏi là việc đơn giản hóa luôn có một yếu tố của sự bóp méo; nhưng những sự bóp méo của một nhà lãnh đạo tuyệt vời sẽ hướng tới một cách hiểu *mang tính xây dựng* hiện thực, khiến cho người nghe biết cách vượt qua chướng ngại vật.

Người kiểm soát những cách hiểu về quá khứ cũng kiểm soát tương lai.

Lịch sử đã cung cấp rất nhiều ví dụ hay về việc thay đổi, đơn giản lại hiện thực phức tạp.

Ví dụ như, khi cuộc nội chiến Mỹ gần kết thúc với chiến thắng của phe miền Bắc trong một trận chiến đẫm máu và chua xót, thì bất cứ

cách hiểu nào cũng có vẻ hợp lý như nhau. Đây có phải là chiến thắng của miền Bắc công nghiệp trước miền Nam nông nghiệp, thể hiện hướng đi của nền kinh tế Mỹ trong thế kỷ tiếp theo? Đây có phải là cuộc xung đột về việc xóa bỏ chế độ nô lệ? Đây có phải là sự giới hạn sức mạnh của từng bang nói riêng, hay là sự nhấn mạnh về quyền lực của Liên minh?

Tất nhiên, cuộc nội chiến liên quan đến những điều đó và hơn thế nữa, nhưng liệu nó sẽ được nhớ tới như một cuộc xung đột tàn bạo và vô nghĩa, thứ sẽ dẫn tới một vài cuộc nội chiến nữa, hay một thứ mang tính kết thúc và – theo một vài cách khó nắm bắt – cao quý và đầy tính xây dựng?

Vào ngày 19 tháng Mười một năm 1863, hai bài phát biểu đã được đọc trong lễ tưởng niệm tại nghĩa trang Quốc gia Hoa Kỳ tại Gettysburg. Bài diễn văn về Gettysburg “thật” kéo dài hai tiếng do Edward Everett đọc, một diễn giả ấn tượng đã từng là Thống đốc bang Massachusetts, Ngoại trưởng Mỹ, và hiệu trưởng Đại học Harvard. Bài phát biểu của ông được đón nhận tốt vào hôm đó, nhưng về sau nó chìm ngấm không để lại dấu vết. Nó quá dài và không đáng nhớ.

Sau khi Everett kết thúc, Tổng thống Abraham Lincoln chỉ nói trong có hai phút. Nếu bạn là người Mỹ, chắc bạn sẽ thuộc nằm lòng những câu từ của ông – và đó cũng chính là điều tôi muốn nói. Ông bắt đầu với, “Tám mươi bảy năm trước, cha ông ta đã dựng nước trên mảnh đất này, bắt nguồn từ khao khát tự do, và dốc lòng trong niềm tin rằng, mọi người sinh ra đều bình đẳng.” Ông kết thúc, “Chính tại nơi đây, chúng ta quyết tâm để họ không hi sinh vô nghĩa, đất nước này, dưới bàn tay Chúa sẽ có một nền tự do mới, và một chính quyền của dân, do dân, vì dân sẽ không bao giờ biến mất trên đất này.”

Thông điệp rất đơn giản – và mang tính đơn giản hóa. Cuộc nội chiến là nhằm đạt được mục đích tự do và dân chủ. Ít nhất, hiện nay thì nó là vậy, kể cả khi lúc đó nó không như thế. Bạn có thể thấy Lincoln bậc thầy đến thế nào. Ông nói rằng, cuộc chiến kinh khủng

này cũng có vai trò khai sáng định mệnh cho nước Mỹ. Ông mở đầu với sự khai sinh của dân chủ và kết thúc với sự tái sinh của nó, thu hút người nghe bằng những thuật ngữ thẳng thắn, ít ỏi với các từ thể hiện ý tưởng tự do và nhiệm vụ phi thường của nước Mỹ. Ông thậm chí còn không cần nói lên hệ quả tất yếu – rằng nô lệ sẽ được giải phóng.

Sự đơn giản hóa không chỉ về các vấn đề lớn trong xã hội và việc kinh doanh của chúng ta. Nó còn có mặt trong chính chúng ta – trong từng người. Nó liên quan tới việc truyền đạt và tái truyền đạt quá khứ của chúng ta, đưa ra những kết luận về tương lai, gỡ rối cuộc sống hàng ngày, và nhận ra rằng trí óc ta có thể hoạt động hiệu quả dựa trên chỉ một vài thông điệp thực sự hiệu quả. Kiểu đơn giản hóa cá nhân này không cao siêu, cũng không phải là đam mê – chúng ta cần cho đầu óc mình những thông điệp đơn giản nếu chúng ta muốn sống siêu-hiệu-quả.

Các thông điệp của bạn là gì? Bạn có thể tự tìm cho bản thân mình. Nhưng tôi thấy rất hiệu quả khi tự nói với bản thân những điều sau:

- Bạn có một năng khiếu về đơn giản hóa. Hãy sử dụng nó!
- Đơn giản hóa thực tế công việc quanh bạn. Hãy thống nhất đội của mình để theo đuổi một mục tiêu đơn giản duy nhất.
- Đơn giản hóa cuộc sống và các ý định của bản thân.
- Cuộc sống đầy những thứ gây xao lãng. Cuộc sống là một thứ gây xao lãng. Chiến thắng sẽ không thuộc về những người nhiều hiểu biết nhất hay thông minh nhất, mà về những người tập trung nhất, những người quan tâm nhiều nhất, những người biết rõ về thứ mà họ quan tâm, và những người dám quyết định và hành động khi đối mặt với sự hoang mang, không chắc chắn để thực hiện một số ít các mục tiêu đơn giản.

- Tại bất kỳ thời điểm nào, hãy có một mục tiêu chính và tập trung vào nó.
- Hãy bắt đầu tuần làm việc với một nhiệm vụ đơn giản. Đừng lo về bất cứ thứ gì khác.
- Hãy bắt đầu ngày làm việc với một nhiệm vụ đơn giản. Đừng lo về bất cứ thứ gì khác.
- Tránh các dự án trừ khi chúng có một mục đích đơn giản.
- Hãy thiết kế các buổi họp để đưa ra một quyết định đơn giản. Khi quyết định đó đã được thống nhất thì hãy kết thúc buổi họp.
- Giảm thiểu các vấn đề phức tạp xuống thành đơn giản mà ai cũng có thể hiểu.
- Giảm thiểu 80% bất cứ dòng sản phẩm hay dịch vụ nào, giống như Dick và Mac McDonald đã làm vào những năm 1940, đơn giản hóa tiệm cà phê và sáng tạo ra nhà hàng hamburger, không có người phục vụ và chỉ có một vài món trên thực đơn.
- Nếu bạn đang nghĩ tới việc sáng tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ đơn giản, hãy tìm một thị trường bị thống trị bởi các món hàng rắc rối. Nếu bạn nghĩ rằng điện thoại di động thật vớ vẩn, hãy sáng tạo ra một thứ tốt hơn và đơn giản hơn, như Steve Jobs đã làm. Nếu bạn nghĩ đồ nội thất quá đắt, lỗi thời và chỉ có thể được làm bởi những người thợ thủ công tốn kém, hãy sáng tạo ra những món đồ giá cả phải chăng, thiết kế hiện đại và có thể được lắp ráp dễ dàng, như IKEA đã làm. Nếu bạn nghĩ các nhà hàng sang trọng cầu kỳ, giả tạo và khó chịu, hãy mở một thứ gì đó đơn giản, dễ tiếp cận và thân thiện, như Terence Conran đã làm. Thị trường càng không được phục vụ tốt, sản phẩm của nó càng rắc rối thì bạn càng có lợi.
- Định nghĩa bản chất cốt lõi của bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào. Hãy làm rõ mục đích trong một câu khẩu hiệu là gì? Lợi ích duy nhất và quan trọng nhất của sản phẩm đó với khách hàng là gì?

Đặc điểm quan trọng nhất của nó là gì? Hãy loại bỏ hoặc giảm thiểu những thứ không quan trọng đối với các mục tiêu và đặc tính cốt lõi.

- Tiêu chuẩn hóa quy trình sản xuất, nguyên liệu và giao hàng của sản phẩm hay dịch vụ. Hãy làm nó một cách rẻ nhất và đơn giản nhất có thể, thường có nghĩa là bạn phải thuê ngoài làm.
- Phát triển những hệ thống tự động – đèn đường là một ví dụ có từ rất sớm.
- Loại bỏ những việc phải thực hiện lại. Làm các nhiệm vụ đơn giản đến mức không thể mắc lỗi.
- Mỗi khi thêm một thứ, hãy loại bỏ hai thứ khác. Ví dụ như, khi ai đó được thêm vào đội, hãy bỏ đi hai thành viên hiện có.
- Yêu cầu với mọi sản phẩm, mọi quy trình, mọi thứ mà bạn và đồng nghiệp làm, “Làm sao chúng ta có thể khiến nó đơn giản hơn?” Nếu bạn không thể nghĩ ra câu trả lời, thì bạn đang thiếu trí tưởng tượng đấy!
- Yêu cầu với mọi sản phẩm, mọi quy trình, mọi thứ mà bạn và đồng nghiệp làm, “Làm sao chúng ta có thể khiến nó đơn giản hơn?” Nếu bạn không thể nghĩ ra câu trả lời, thì bạn đang thiếu trí tưởng tượng đấy!

Sự đơn giản trong tổ chức

Sự đơn giản cũng rất quan trọng trong cách mà công ty tự tổ chức bản thân và cách các nhà quản lý liên hệ với đồng nghiệp. Các nhà quản lý lâu năm thường hay phức tạp hóa tổ chức bằng cách tham gia vào quá nhiều việc. Họ khăng khăng đòi các báo cáo thường xuyên và chi tiết từ các quản lý cấp dưới, việc đó rất tốn thời gian và làm giảm tinh thần. Họ tạo ra các hội đồng và lực lượng, để tìm kiếm sự tương thích có thể không tồn tại giữa các bộ phận, và điều đó gây xao lãng mỗi đội khỏi việc làm đội đó làm giỏi nhất.

Hãy so sánh điều đó với cách làm của Warren Buffett. Ở Berkshire Hathaway, nơi Buffett đóng vai trò là CEO.

Các quản lý có thể tập trung vào việc điều hành của mình: Họ không phải chịu áp lực đến họp tại trụ sở, lo lắng tài chính hay sự quấy rầy từ phố Wall. Họ chỉ đơn giản nhận một bức thư từ tôi hai năm một lần... và gọi tôi khi cần. Và những mong muốn của họ thực sự khác nhau. Có những nhà quản lý [điều hành việc kinh doanh của Berkshire] mà cả năm tôi không nói chuyện, trong khi có những người tôi nói chuyện hàng ngày. Sự tin tưởng của chúng tôi nằm ở con người hơn là quy trình. Một quy ước “tuyển người tốt, quản lý ít” thích hợp với cả họ và tôi.

Sự đơn giản hóa là nghệ thuật quản lý bị bỏ qua nhiều nhất, một phần do nó quá khó để đạt được. Bạn sẽ phải đối đầu với văn hóa làm việc, cũng như các thói quen gây phức tạp của mình. Nhưng việc đơn giản hóa sẽ làm bạn hài lòng. Nó lấy đi hiện thực bừa bộn và rút ra số ít những thông tin và cảm hứng thiết yếu từ đó. Theo Nguyên lý, nó đúc rút từ hiện thực để có thể kiểm soát được, nhưng cũng để số ít sự thật và mục tiêu thiết yếu trở nên sống động và đáng nhớ, mang mọi người lại với nhau để đưa ra một giải pháp mới. Nó giải phóng sự hiểu biết và chia sẻ cam kết.

Khi bạn trở thành một người đơn giản hóa hiệu quả, bạn sẽ trở thành một nhà lãnh đạo tuyệt vời.

Dù cho sự đơn giản hóa đi ngược lại với những văn hóa làm việc đang tồn tại, thì hầu hết các nhà quản lý ít nhất cũng có thể trân trọng lợi thế mà nó đem lại.

Cách Chín Nhà quản lý Lười biếng

Để con người vui vẻ khi làm việc, có ba thứ cần thiết sau:

Họ phải thích hợp với công việc đó

Họ không được làm công việc đó quá nhiều

Và họ phải tin tưởng vào thành công của công việc.

John Ruskin⁽¹⁾

Sự thật là làm việc nhiều chưa từng giết chết một ai, nhưng tôi cho là, tại sao phải liều lĩnh?

Ronald Reagan⁽²⁾

Tôi đã rất sốc khi nghe David, tổng giám đốc điều hành của một công ty dịch vụ chuyên nghiệp, mô tả giám đốc của ông, Gunnar, là “người lười nhất trên đời”. Tôi sớm biết được nguyên do. Trong trận chiến dành hai chức vụ đầu công ty, David được hậu thuẫn bởi những người có thế lực ở Mỹ, Anh và Úc, trong khi Gunnar được hỗ trợ bởi người châu Âu, và quan trọng hơn, bởi bộ phận Công nghệ đang phát triển và kiếm lời nhanh chóng. Một thỏa thuận đã được đặt ra khiến hai phe chia đôi quyền lực.

David đã đúng. Gunnar là một quản lý người Thụy Điển dễ mến. Anh đến văn phòng vào khoảng chín – mười giờ, sau chuyến đi bộ tám phút từ căn hộ được công ty chi trả của mình. Sau khi gọi vài cuộc, thường là đến châu Âu, anh gác chân lên và đọc tờ *Wall Street Journal* và tờ *Financial Times*. Hầu hết hàng ngày, anh ăn trưa một cách thoải mái, họp một hai cuộc họp, trả lời một vài email, đi dạo trong công viên, gọi cho bộ phận Công nghệ, sau đó về sớm hơn tất

cả mọi người trong công ty. Khi được hỏi tại sao anh đến muộn vậy, anh đã từng nói lại, “Nhưng hãy nghĩ về việc tôi bắt đầu đi sớm đến thế nào!”

Ngược lại, David đến văn phòng từ tám giờ và về sau 11 hoặc 12 tiếng, thường là để dự một bữa tối liên quan đến công việc. Thời gian biểu của anh kín mít và ngày nào anh cũng làm quần quật. Anh đứng đầu hầu hết các hội đồng trong công ty và giải quyết mọi tình huống khẩn cấp, những thứ dường như không bao giờ hết. Anh cũng chỉ đạo việc marketing dịch vụ của công ty và thuyết trình cho các đối tác mới. Thật chẳng ngạc nhiên khi anh ghét đồng nghiệp người Scandinavia phòng kế bên, đặc biệt khi Gunnar được trả lương cao hơn.

Năm tháng sau, Gunnar và trưởng bộ phận Công nghệ từ chức và lập ra một công ty mới. Nó nhanh chóng làm lu mờ công ty mẹ, kiếm lợi nhuận nhanh chóng và có giá trị cổ phiếu cao vọt, một điều mà công ty mẹ không bao giờ có thể mơ đến. Gunnar tiếp tục cuộc sống dễ chịu của mình và gần như mọi người trong công ty mới của anh luôn được vui vẻ. Trong khi đó, David và đồng nghiệp gặp hết khó khăn này đến khó khăn khác.

Câu chuyện này khiến tôi nghĩ đến công việc đầu tiên khi mới tốt nghiệp MBA. Tôi làm việc trong một văn phòng kế-hoạch-mở và có thể nghe tiếng Tom, cấp trên của tôi, đi vào văn phòng. Ông dành nhiều thời gian để gọi cho người môi giới và vợ mình. Tôi không cần đến đồng hồ để biết khi nào là năm giờ chiều, vì Tom luôn về đúng giờ đó. Ở đầu kia văn phòng, đồng nghiệp Julian của tôi vẫn đang cặm cụi làm việc với bản số liệu. Anh nổi tiếng về việc đến đầu tiên và về sau cùng. Tuy vậy Tom được thăng chức và trở thành một trong những người đứng đầu công ty, trong khi Julian thì chẳng bao giờ được cất nhắc. Tôi nên nói thêm là họ đều thông minh và thân thiện như nhau.

Sau đó tôi nhìn lại kinh nghiệm của mình trong ngành cố vấn quản lý. Tôi biết hai giám đốc điều hành vĩ đại nhất mà tôi từng gặp,

trong bất cứ ngành nào. Tuy vậy, bên cạnh những điểm khác nhau, họ đều yêu quý bản thân và lười biếng.

Sếp lớn lười biếng

Nếu bạn thành lập một công ty cổ vấn, ban đầu với tư cách cá nhân và không có nhân viên nào khác, kể cả một trợ lý, chắc bạn sẽ đoán là mình phải làm việc liên tục để giành được đối tác và dẫn đầu việc cổ vấn. Nhưng đó không phải là cách của Bruce D.Henderson. Năm 1963, ông lập nên bộ phận Quản lý và Cổ vấn của công ty Boston Safe Deposit and Trust. Thành công của nó không chỉ đến sau một đêm. Trong tháng đầu tiên, Bruce chỉ thu về 500 đô la. Tuy vậy, sau khi lựa chọn kỹ càng, ông đã thuê cổ vấn Arthur P. Contas – nhân viên toàn thời gian đầu tiên – vào tháng Mười hai năm 1963. Bruce cũng dùng những giảng viên tại Trường Kinh doanh Harvard làm nhân viên bán thời gian, đưa tên của họ lên những cánh cửa văn phòng còn trống mà ông dẫn đối tác tương lai đi qua, và đổi tên công ty thành Tập đoàn cổ vấn Boston (BCG). Ngay khi có thể làm điều đó, ông không tự mình làm công việc cổ vấn nữa.

Và ông cũng không tham gia vào việc tìm kiếm khách hàng hay quản lý văn phòng. Thay vào đó, ông tập trung vào hai hoạt động mang tính tương thích và nhiều giai đoạn – tuyển người và viết. Ông là người đầu tiên tuyển những giáo sư ở trường kinh doanh và học trò của họ làm cổ vấn, ưu tiên sự thông minh thuần túy hơn là những kinh nghiệm trong ngành. Nhưng niềm đam mê thực sự của ông là viết cuốn *Perspectives* (Các cách nhìn) của BCG – các bài luận ngắn về quản lý. Thời gian đầu, chúng chỉ dài khoảng hai trang và có thể nằm gọn trong một phong bì nhỏ. Bruce thích thú với những ý tưởng (ông đã sáng tạo ra các chiến lược kinh doanh), và ông biết rằng suy nghĩ là việc mình giỏi nhất, vì vậy đó là điều ông quyết định sẽ làm.

Do đó, khối lượng công việc của Bruce nhẹ hơn rất nhiều so với các đồng nghiệp. Ông chuyển những căng thẳng đó sang đồng nghiệp, nhưng không lấy thêm nó từ bất cứ đâu. Khi tôi gia nhập

BCG vào năm 1976, tôi chở hai trợ lý cá nhân của ông tới một buổi hội thảo với khách hàng tại một khách sạn sang trọng trong một khu rừng rất đẹp, để họ có thể chuẩn bị tiếp đón người sáng lập. Tôi nhớ rằng Bruce là một người “to lớn” theo mọi nghĩa của từ đó – đáng nể, khách quan, đầy nghi vấn và đáng sợ. Ông không hỏi tôi dù chỉ một từ về khách hàng hay công việc, nhưng liên tục chất vấn về một số vấn đề ít ai để ý. Khi tôi không thể trả lời câu hỏi của ông, ông đã thuyết giảng một bài dài đến 45 phút, thứ mà tôi chắc chắn rằng sẽ rất thú vị nếu như lúc đó tôi không sợ đến cứng người.

Bruce giảm thiểu thời gian cho những công việc ông không muốn làm. Ông tự thưởng cho mình một cuộc sống mà tôi chỉ có thể ghen tỵ – truyền đạt những tuyên bố mang tính dự đoán, kích hoạt các ý tưởng mới trong những đồng nghiệp siêu thông minh, và đi du lịch thế giới để thăm hàng loạt văn phòng của mình. Tuy vậy, bằng cách chỉ làm những việc mình muốn, dành hết thời gian vào việc mình làm giỏi nhất, ông đã tạo ra một bản phác thảo việc sử dụng tài nguyên trong kinh doanh hiệu quả hơn rất nhiều. Mặt khác, ông dựa trên một đội quân gồm những cố vấn viên được trả lương cao, nhưng làm việc hết mình, họ thường phải làm từ 60 đến 90 tiếng một tuần (và được trả lương theo giờ). Tôi đã từng là một trong những nô lệ có mức lương cao đó và mọi việc chẳng hay chút nào.

William Worthington Bain, Jr. – Bill Bain hay “Mr. Big” (Ngài To lớn) đối với những nhân viên được trả lương cao nhất nhưng phải làm việc quá sức – là một ví dụ điển hình của sự lười biếng trong thực tế. Bill tốt nghiệp khoa lịch sử ở Đại học Vanderbilt, ra trường năm 1959, thử làm một vài việc nhưng không đem lại kết quả, sau đó trở lại Vanderbilt làm người gây quỹ. Với tư cách đó, ông tiếp cận Bruce Henderson, một cựu sinh viên khác của Vanderbilt, để xin quỹ giúp mở khoa kinh doanh cho trường đại học. Dù cho Bill thiếu bằng cấp về kinh doanh, nhưng Bruce đề nghị ông làm ở một vị trí tại BCG. Có một câu chuyện về Bruce rằng, ông đã dành hẳn một chuyến bay để dạy Bill nguyên tắc về khấu hao, nhưng rất nhanh chóng, chàng nhân viên mới đã dẫn đầu một trong bốn đội mà Bruce tạo ra để kích hoạt sự cạnh tranh nội bộ. Đội của Bill đem lại doanh

thu cao nhất. Đó có phải là một minh chứng về quyết định sáng suốt của Bruce khi tuyển và nhanh chóng đưa Bill tới thành công không? Có và không. Bill muốn mở một công ty riêng và vào năm 1973, ông từ chức mang theo một vài đội của BCG với mình để lập nên Bain & Company. Bruce không hài lòng với sự chia tách này. Ông nói với tờ *New York Times*, “đó là chiến tranh – là việc Nhật ném bom Trân Châu Cảng. Tôi chưa bao giờ cảm thấy bị phản bội, bị trấn lột và tàn phá như thế này.”

Tôi không thành công trong vị trí cố vấn viên ở BCG, và chuyển sang Bain vào năm 1980. Tôi rất ngạc nhiên khi mình lập tức được làm đối tác (giống như tất cả mọi người khác!). Các đối tác trên thế giới phải tới Boston một tháng một lần để họp, ở đó Bill điều hành với một nắm đấm thép, dù cho ông chưa bao giờ cao giọng. Ông là một trong những người đặc biệt nhất và ấn tượng nhất tôi từng gặp, và ông đã tạo ra một công ty hùng mạnh và cuốn hút với nỗ lực cá nhân tối thiểu. Cũng giống như Bruce Henderson, ông nhanh chóng rút lui khỏi các công việc với khách hàng. Mỗi khi xuất hiện, ông giấu mình trong văn phòng riêng lớn và đẹp, được trang trí với đồ cổ và những kỷ niệm với bóng rổ, một thiên đường yên bình hoàn toàn khác so với sự hỗn độn của văn phòng chính chật chội. Thư ký riêng của ông giữ chân tất cả mọi người muốn gặp – “có quá nhiều sự kìm hãm giả tạo trong sổ lịch trình của Bill”, một đối tác lâu năm từng nói với tôi. Tôi gặp ông có một lần trong thang máy. Ông mặc đồ thể thao đi đánh tennis.

Bill có một cuộc sống thoải mái. Bên dưới ông là một kim tự tháp được xây dựng chắc chắn. Có năm trong số những đồng nghiệp ban đầu của ông – bao gồm John Halpern và Ralph Willard – mà tôi rất khâm phục vì tài năng đã bán ngày càng nhiều dịch vụ của chúng tôi cho cùng một khách hàng. (Dù vậy cũng phải nói là John hơi thiếu tinh tế. Tôi nhớ anh đã nhận xét về công việc của chúng tôi với đối tác bằng câu, “chiến lược này sẽ khiến mọi người trong căn phòng này giàu có.”) Năm trợ tá này nói chuyện với Bill và Bill nói chuyện với họ, khá giống như Chúa nói chuyện với các thiên thần của Người, nhưng hiếm khi với ai khác. Bên dưới các thiên thần là

những đối tác bình thường. Bên dưới chúng tôi, có các quản lý dự án. Sau đó là các cố vấn viên. Và cuối cùng, sự sáng tạo của Bain, có những nhân viên nghiên cứu – những sinh viên không có bằng cấp kinh doanh. Tất cả – từ bộ ngũ nổi tiếng trở xuống – phải làm bất cứ giờ nào mà Bill yêu cầu và răm rắp thực hiện mọi điều cấp trên họ yêu cầu.

Bill giữ phần lớn lợi nhuận cho bản thân. Tôi không biết chính xác là bao nhiêu, vì các đối tác không được cho phép xem sổ kế toán của công ty (dù cho chúng tôi có trách nhiệm vô hạn). Như một đối tác lâu năm hơn từng thì thảo với tôi, thỏa thuận hợp tác không phải là một Hóa đơn về Quyền lợi (Bill of Rights) mà là những quyền lợi của Bill (rights of Bill) thì đúng hơn! Lương một giờ của anh chắc phải cao lắm.

Dù sao tôi cũng không phàn nàn. Bill có tầm nhìn về một công ty cố vấn, có mối quan hệ mật thiết với một số ít các công ty khách hàng lớn. Trong quan điểm của ông, công việc cố vấn cũng như kết hôn vậy – một mối quan hệ lâu dài bình đẳng vì những lợi ích cho cả hai bên. Các đối tác lâu năm của Bain sẽ phát triển một mối quan hệ mật thiết với giám đốc điều hành của khách hàng, để cho phía kia sẽ *không bao giờ* đưa ra một quyết định quan trọng nào khi chưa xin lời khuyên từ Bain & Company. Người CEO đó cũng đồng ý không đặt ra giới hạn cho hóa đơn của Bain, với điều kiện hàng năm công ty họ sẽ thu về nhiều gấp từ 5 đến 10 lần so với số chi phí cố vấn. Vào đầu những năm 1980, McKinsey, người dẫn đầu ngành cố vấn, hiếm khi ra giá hai triệu đô la một năm cho một khách hàng. Bain & Company thì nổi tiếng với việc đặt giá gấp 10 lần và nhiều hơn, với một số khách hàng. Sau đó, chúng tôi tiếp tục chuyển sang cắt giảm chi phí và các hình thức “áp dụng” khác của chiến lược. Khi nó có dấu hiệu suy giảm, chúng tôi sẽ bắt đầu tính đến việc mua lại khách hàng và vòng tròn đó tiếp tục lặp lại. Tiếp đó sẽ có thêm những cuộc mua lại. Miễn là công ty khách hàng phát đạt và CEO giữ nguyên vị trí, Bain cũng vậy, và doanh thu của chúng tôi ngày càng tăng cao.

Chắc Bill không mất nhiều thời gian để tìm ra cách thức khéo léo này và sau đó xây dựng công ty dựa vào đó. Nhưng giá trị được tạo ra cho Bain & Company – và thường là cho cả khách hàng – là cực kỳ to lớn. Bill dành thời gian cho việc mà ông có đủ trình độ làm. Kết quả của ông không có liên quan gì tới thời gian và công sức ông bỏ ra. Nhưng nếu Bill chăm chỉ hơn, tôi không nghĩ rằng ông có thể nghĩ ra hệ thống kiếm lợi nhuận tuyệt vời này. Tôi cũng tin rằng, việc không có MBA cũng đóng góp đáng kể. Nếu Bill bị ấn tượng bởi những ngõ ngách trong ngành cố vấn, như 99,9% những cố vấn viên, ông chắc sẽ không có viễn cảnh về một cách thức tư vấn hoàn toàn khác.

Chắc chắn là việc hai nhà cố vấn quản lý sáng tạo và có sức ảnh hưởng lớn nhất trong vòng 60 năm trở lại đây – hai nhà lãnh đạo công ty sáng lập ra hai trong số ba công ty cố vấn danh tiếng nhất hiện nay – cũng nổi tiếng là lười biếng phải rất quan trọng.

Sự lười biếng đúng cách

Có một câu chuyện cười cổ về một người Anh giàu có đi du lịch châu Âu vào trước Thế chiến thứ Nhất. Anh đi ngang qua 12 cậu bé ăn xin ở Naples đang nằm trong bóng râm và không làm gì cả. “Trong số bọn mày đứa nào lười nhất?” người khách du lịch hỏi. “Ta sẽ cho đứa lười nhất một đồng.” 11 cậu bé nhảy lên, chờ đón đồng xu. Nhưng anh ta đưa nó cho cậu bé thứ 12, đứa không cử động chút nào.

Câu chuyện này được kể bởi Bertrand Russell, nhà triết học và toán học vĩ đại, trong bài luận “Khen ngợi sự lười biếng” (In Praise of Idleness). Ông viết:

Có hai kiểu công việc: thứ nhất, thay đổi vị trí của vật chất so với vị trí của vật chất khác ở gần hoặc trên bề mặt trái đất; thứ hai, bảo người khác làm điều thứ nhất. Việc thứ nhất không dễ chịu và được trả giá thấp; việc thứ hai dễ chịu và được trả giá cao. Việc thứ hai có khả năng được mở rộng vô tận: không chỉ có những người đưa ra

mệnh lệnh, mà cả những người đưa ra lời khuyên về việc nên đưa ra lệnh nào.

Tôi nghĩ rằng có quá nhiều công việc được làm trên thế giới, rằng nhiều sự tàn phá to lớn bị gây ra bởi niềm tin lao động là vinh quang... Con đường đến với hạnh phúc và thành đạt nằm trong một sự giảm thiểu có tổ chức của công việc.

Nhà quý tộc người Phổ kiêm nguyên soái điều hành chung, Erich von Manstein, cũng có chung quan điểm, nhưng ông đến với chúng bằng một con đường hoàn toàn khác. Mainstein là một quân nhân thành công, căm ghét Hitler, nhưng lại là một trong những báu vật quý giá nhất của hắn. Mainstein đã chỉ đạo sự kiện *Blitzkrieg*, nhanh chóng đánh bại Pháp vào năm 1940 và sau đó chỉ huy đạo quân thứ XI của Đức, giành được chiến thắng tương tự trước Nga tại Crimea, chiếm được Sevastopol vào tháng Bảy năm 1942. Vào năm 1943-1944, ông đã lung lay khi được yêu cầu tham gia vào âm mưu phản lại Hitler, đầu tiên ông đồng ý nhưng ngày càng xa lánh khỏi những kẻ ứ mưu. Ông đã bị Anh giam giữ với lý do tội ác chiến tranh vào năm 1948, nhưng được thả vào năm 1953. Từ đó, ông sống một cuộc sống yên lặng cho tới khi qua đời tại Munich vào tuổi 85, dù vậy hồi ký của ông vẫn trở thành một cuốn sách bán chạy nhất ở Đức thời hậu chiến.

Mainstein chia những sĩ quan dưới quyền của mình thành bốn loại, dựa trên việc họ thông minh hay ngu ngốc, chăm chỉ hay lười biếng. Sau đó, ông đưa ra những lời khuyên tuyệt vời về cách xử lý từng loại:

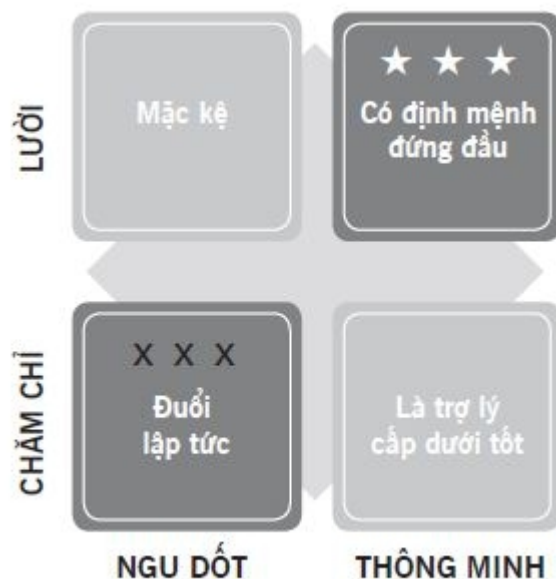
Lười và ngu dốt: “Mặc kệ họ – họ không gây hại gì.”

Chăm chỉ và thông minh: “Họ là những viên sỹ quan xuất sắc, bảo đảm rằng mọi chi tiết đã được xem xét cẩn thận.”

Chăm chỉ và ngu dốt: “họ là một mối đe dọa và tạo ra những công việc không liên quan cho tất cả mọi người. Họ phải bị trục xuất ngay lập tức.”

Lười và ngu dốt: “Họ thích hợp trong những văn phòng cấp cao nhất”.

Nguyên tắc tương tự cũng có thể được áp dụng với các nhà quản lý:



Mainstein nhắc nhở chúng ta rằng, bản thân sự lười biếng không phải là một đạo đức. Nó chỉ có hiệu quả khi đi cùng một trí tuệ siêu việt. Hơn nữa, những nhà quản lý đạt kết quả cao nhất mà tôi quan sát cũng sở hữu nhiều đức tính tốt khác – ví dụ như sự chín chắn, sự sáng tạo và tầm nhìn – cũng như một số phẩm chất ít hay hơn khác, bao gồm ít nhất là một chút kiêu căng, tự yêu và nuông chiều bản thân. Họ đặt giá trị rất cao cho thời gian của mình và có tự do để nghĩ mọi việc xuyên suốt mà không bị quấy rầy, do đó họ có thể thoải mái tránh những công việc nhàm chán mà phần còn lại trong số chúng ta thường làm rất hào hứng để thể hiện các phẩm chất dân chủ.

Những người siêu hiệu quả này chắc chắn là lười biếng, nhưng sự lười biếng của họ rất bất thường, nó khá giống với sự sáng tạo. Sự sáng suốt của họ đem lại sự tự tin để lười, và sự lười biếng cho họ tự do (thoát khỏi các áp lực bình thường của công việc) để tìm những

đường tắt đi tới kết quả mà ít phải bỏ công sức. Gunnar, Bruce và Bill sẽ không lười như vậy nếu họ không giàu trí tưởng tượng. Dù vậy, mối liên kết mạnh nhất là giữa sự lười biếng và tự nuông chiều bản thân, trên một mặt, và một kiểu quyết tâm do được truyền cảm hứng, trên một mặt khác. Chúng ta thường không gắn sự lười biếng với quyết tâm, nhưng quyết tâm tìm ra một giải pháp không đòi hỏi nhiều công sức là hình thức lười biếng cao nhất. Đó chính là bản chất của Nguyên lý 80/20 trên thực tế. Những người làm cách đó là những nhà quản lý có tầm nhìn – lười biếng, thấu đáo, sáng tạo và sở hữu một sự tự tin về bản thân, gần giống như một hình thức kiêu ngạo có tính xây dựng.

Sự lười biếng và kén chọn luôn đi cùng nhau. Nhà quản lý lười biếng phải kén chọn, và nhà quản lý kén chọn có thể tự cho mình lười biếng. Sự kén chọn cũng có liên quan chặt chẽ với thành công. Khi bạn hiểu ra rằng, rất ít hành động và quyết định sẽ có ảnh hưởng lớn vượt tầm với sự nghiệp của bạn hay tình hình của công ty, bạn sẽ tự tìm kiếm những đột phá hiếm hoi đó. Bạn sẽ không lo ngại về những thứ nhỏ nhặt, vì nhỏ nhặt sẽ sinh ra to lớn. Warren Buffett – nhà đầu tư thành công nhất thế giới, với tổng tài sản trị giá khoảng 50 tỷ đô la – nói rằng phần lớn tài sản của ông xuất phát từ chưa đến 10 quyết định quan trọng. Tại thời điểm tôi viết điều này, Buffett đã 82 tuổi, và ông đã kiếm được tiền từ khi còn nhỏ, vì vậy cứ một thập kỷ ông lại đưa ra một quyết định quan trọng. Sẽ dễ hơn để đưa ra một vài quyết định thực sự tốt, nếu bạn không phí thời gian vào những thứ sẽ chẳng bao giờ thay đổi cuộc đời bạn. Sự lười biếng, kén chọn và tự tin bổ sung cho nhau và là công thức ngắn nhất để ta có thể đạt được những thành tựu phi thường.

Làm sao để khiến mình lười biếng?

Trước khi kết thúc cách Chín, những người không tự nhiên lười hoặc ích kỷ một cách bất thường như chúng ta thì sao? Không phải người siêu hiệu quả nào cũng tự nhiên lười biếng. Ví dụ, Bertrand Russell đã đạt được rất nhiều thành công trong cuộc đời. Dù cho ông khen ngợi sự lười biếng của người khác, ông thừa nhận rằng mình

không bị trì trệ. Ông viết: “Tôi tin vào tất cả những gì tôi được nghe [về vinh quang của lao động], và đã có được một nhận thức khiến tôi làm việc chăm chỉ cho đến giờ.”

Với bạn chắc cũng tương tự như vậy – hầu hết các quản lý đều chăm chỉ. Bản thân tôi đã cố gắng rất nhiều để trở nên lười biếng trong suốt cuộc đời mình... nhưng đó là một cuộc giằng co gian khổ! Đã làm việc 90 tiếng một tuần trong thời gian ở Bain, tôi giảm thiểu nó xuống 40 hoặc 50 tiếng khi nhận chức đồng giám đốc điều hành của LEK. Tuy nhiên, tôi che giấu sự “lười biếng” của mình khỏi các đồng nghiệp bằng cách không ở văn phòng nhiều và làm những giờ đặc biệt, thường nghỉ giải lao khá lâu vào giữa ngày để tập thể dục hoặc gặp bạn bè, sau đó quay lại làm việc vào buổi tối.

Khi tôi đến 40 tuổi, tôi lại cắt giảm thời gian làm việc. Giờ tôi không bao giờ làm quá ba tiếng một ngày, trừ khi bạn định đọc sách và nói chuyện thư giãn là công việc – đối với tôi là như vậy, vì đó là khi tôi có những ý tưởng hay nhất. Nếu tôi có may mắn và được truyền cảm hứng, nó thường đến khi tôi đạp xe, đi bộ, vào ngày nghỉ lễ, hoặc khi tôi đang ngủ. Tôi biết rằng mình đạt được nhiều hơn khi làm việc ít hơn. Tuy vậy, khi rảnh rỗi, tôi vẫn thấy rất khó để không thấy tội lỗi.

Christopher Morley khen ngợi:

Sự lười biếng triết lý... kiểu lười được dựa trên một sự phân tích hợp lý về mặt kinh nghiệm. Sự lười biếng được giành lấy. Chúng ta không có sự tôn trọng đối với những người sinh ra đã lười. Nó giống như việc sinh ra đã là triệu phú vậy – họ không biết trân trọng sự sung sướng của mình. Chúng ta ca ngợi những người đúc kết nên sự lười biếng từ những nguyên liệu của cuộc sống.

Như John W. Raper đã nói, “không có việc gì làm chẳng thoải mái chút nào. Niềm vui là có nhiều việc để làm và không làm chúng.”

Sự lười biếng thực sự có tác dụng, kể cả khi bạn không có may mắn mắc phải sự lười biếng một cách tự nhiên. Tất nhiên, bạn không thể lười ở mọi loại công việc. Bạn cần phải tìm một việc bạn có thể tự kiểm soát giờ giấc và không bị kiểm soát – đó là lý do tại sao nhiều người lười lại tự đi mở công ty đến vậy. Hơn nữa, sự lười biếng không phải dễ mà đạt được – đôi khi bạn sẽ chỉ thành thạo nó vào cuối sự nghiệp của mình, và bạn sẽ chắc chắn phải cần đến quyết tâm gắn bó với nó trong suốt chặng đường. Cuối cùng, nó đáng để bạn làm vậy, vì các Nhà quản lý Lười biếng đạt được các kết quả phi thường.

Chỉ bằng cách tiết kiệm thời gian và sự quan tâm bạn mới đạt được thành công với những việc thực sự quan trọng.

Nếu thực hành việc quản lý lười biếng là khó khăn, thì cách cuối để trở thành Nhà quản lý 80/20 có thể còn đòi hỏi cao hơn. Tuy nhiên, nó cũng thường là còn đường giá trị và đem lại nhiều nhất. Đây là thế giới của nhà quản lý chiến lược.

Cách Mời Nhà quản lý Chiến lược

Tương lai thuộc về những người tin tưởng vào vẻ đẹp giấc mơ của mình.

Eleanor Roosevelt

Các Nhà quản lý Chiến lược tạo ra các giá trị tuyệt vời bằng cách tái tưởng tượng lại ngành của họ. Bằng cách đưa ra những cách thức kinh doanh mới, họ cung cấp sản phẩm và dịch vụ khiến khách hàng vui vẻ, hoặc họ cắt giảm chi phí mà không làm giảm chất lượng, hoặc lý tưởng hơn là họ thực hiện cả hai cách đó – họ bán giá cao hơn và sản xuất giá thấp hơn. Cách làm ăn mới này tạo ra rất nhiều lợi nhuận – nó là một giải pháp 80/20.

Để trở thành Nhà quản lý Chiến lược hoàn toàn không dễ dàng, nhưng những lợi ích ở vị trí này đem lại rất to lớn – đối với người quản lý, với khách hàng và nhân viên công ty.

Sự tiên phong của quản lý chiến lược

Năm 30 tuổi, sự nghiệp của tôi trì trệ một cách đáng lo ngại. Tôi không được cất nhắc sau bốn năm làm việc chăm chỉ tại Tập đoàn cổ vấn Boston. Phản ứng của tôi là làm thêm giờ và bỏ nhiều công sức hơn nữa, cho tới khi tôi làm ít nhất 10 tiếng một ngày, bảy ngày một tuần. Tôi dùng tập thể thao, bụng béo lên một chút và tôi bỏ bê cuộc sống cá nhân. Nhưng dù tôi có cố gắng hơn nữa cũng không đem lại kết quả.

Thất vọng, tôi từ chức trước khi bị đuổi, dành một tháng lái chiếc Porsche – thứ sẽ sớm bị thu hồi – xung quanh miền Nam nước Pháp. Tôi đã đi dạo rất lâu, ăn những bữa trưa và tối còn lâu hơn nữa. Tôi cũng bắt đầu đi tìm một công việc khác.

Tôi đến Zurich vào một buổi chiều đầy nắng, nói chuyện với một quý ông Thụy Điển dễ mến tên là Egon Zehnder. Ông đã sáng lập công ty mang tên mình vào năm 1964, và 16 năm sau đã biến nó thành một trong những công ty “săn đầu người” hàng đầu thế giới. Thân thiện, ăn mặc bảnh bao và với một giọng nói trầm, ông đã để lại ấn tượng sâu sắc trong tôi. Ông là Nhà quản lý Chiến lược, vì ý tưởng về một công ty “săn đầu người” của ông hoàn toàn khác so với những đối thủ cạnh tranh người Mỹ.

Tôi vẫn có thể nhớ lại việc ông giải thích về ba sự khác biệt chính. Thứ nhất, ông chỉ tuyển dụng những người có trí tuệ vượt bậc, để đội ngũ nhân viên có thể làm việc với những đối tác thông minh nhất. Trước đó, không ai trong ngành tin rằng một chứng chỉ hạng nhất là cần thiết hay được mong đợi. Thứ hai, ông chỉ thuê những người dễ gần, dễ hợp tác và ông xây dựng công ty để sự tin tưởng, lòng trung thành và tinh thần đồng đội được phát triển. Năm 1976, ông đã từ bỏ phần lớn quyền sở hữu công ty – kể cả trong thời điểm đó, nó vẫn đáng giá hàng triệu đô la – và chia đều cổ phần và lợi nhuận cho mỗi đối tác. Để chắc chắn rằng các văn phòng sẽ hỗ trợ nhau, ông đã xây dựng một quỹ lợi nhuận chung toàn cầu. Để khuyến khích các cộng sự có cái nhìn dài hạn, khoản đền bù được gắn với số năm làm việc. Thứ ba, ông thoát khỏi tiêu chuẩn ngành về việc lấy một phần lương của giám đốc mới lên để tính vào hóa đơn cho khách hàng. Thay vào đó, ông tính một mức phí cố định, từ đó bảo đảm rằng lợi ích của công ty luôn cân đối với lợi ích của khách hàng.

Egon Zehnder là Nhà quản lý Chiến lược vì ông nghĩ lâu và nghĩ kỹ về cách để đạt được các kết quả phi thường – cho khách hàng và công ty – trong khi sử dụng những chuyên gia với mức lương tương tự như ở các công ty đối thủ. Ông nghĩ ra một mô hình kinh doanh siêu việt cho ngành của mình. Như chúng ta đã thấy ở các chương trước, Bill Bain đã làm một điều gì đó tương tự trong ngành cố vấn cùng khoảng thời gian đó. Ông là người đi tiên phong trong một hệ thống mới triệt để, dựa trên việc làm việc chuyên sâu chỉ với một khách hàng trong một lĩnh vực nhất định và biến đổi hiệu suất của

họ thành kết quả. Khi quyết định rằng công việc tuyển người không phù hợp với mình, tôi đã sớm gia nhập Bain và được tự mình trải nghiệm công thức của Bill trong thực tế. Tôi không còn nghi ngờ gì về việc nó là một phương pháp tuyệt vời.

Gần cho một người mác quản lý chiến lược không cho thấy điều gì về triết lý, cách quản lý hay kỹ năng quản lý con người của họ. Mặc dù tốt nghiệp từ Trường Kinh doanh Harvard, Egon là một người châu Âu chính gốc: ông tin vào một mối quan hệ đối tác bình đẳng mang tính lâu dài, không vì thứ bậc hay tối đa hóa lợi nhuận công ty. Trái lại, Bruce Henderson và Bill Bain là những kẻ tư sản máu lạnh. Và sự tương đồng giữa họ chấm dứt ở đó. Bruce đầy thách thức, khó đối phó và theo chủ nghĩa cá nhân. Ông muốn những người thông minh tự suy nghĩ cho họ và tạo ra những hiểu biết mang tính trí tuệ. Tôi chưa gặp ai tin tưởng vào sự tự do và ngẫu hứng nhiều như vậy. Bill thì trái ngược hoàn toàn: Ông cho người ta biết họ phải làm gì và muốn họ làm theo không sai một chữ. Mượt mà hơn Bruce và hoàn toàn không chút áp đặt, ông đưa ra những hiểu biết trung tâm và đưa chúng vào thực tế thông qua một hệ thống ra lệnh và kiểm soát hoàn hảo, không để thứ gì phụ thuộc vào may mắn.

Cuộc đấu tranh giữa Bill và Bruce có thể được xem như sự mô phỏng nhỏ của những thành tựu và tương phản trong hệ thống của người Mỹ – sự bất đồng vô tận giữa sáng tạo của chủ nghĩa tự do và thiên tài tổ chức mang tính áp đặt theo một cách thức tốt đẹp hơn. Nó phản ánh sự chia cắt của tôn giáo thành hàng ngàn nhà thờ và giáo phái, đối đầu với ý tưởng “thành phố trên đồi” rằng chỉ có một cách duy nhất đúng đắn. Đó là thung lũng Silicon đối đầu với quân đội Mỹ, internet đối đầu với FBI, Apple đối đầu với Microsoft. Tuy nhiên Bruce và Bill, thung lũng Silicon và quân đội Mỹ, internet và FBI, Apple và Microsoft, cũng như mọi thứ khác ở Mỹ được tạo nên bởi những cá nhân vĩ đại đã và đang được cấp cho những giấy phép bất thường và đôi khi nguy hiểm để làm việc của họ. Ở Mỹ, thành tựu mang tính cá nhân, dựa trên những hiểu biết đặc biệt, sự tự do và việc sẵn sàng áp dụng chúng để tạo ra những tổ chức mới hoặc tái tạo lại những tổ chức cũ.

Xét trên sự khác biệt trong phong cách và ý thức hệ, mọi Nhà quản lý Chiến lược đều có chung điều gì? Mỗi người trong số họ có các hiểu biết độc nhất về ngành của họ, một tầm nhìn cấp tiến để kinh doanh tốt hơn và một quyết tâm không thỏa hiệp để biến nó thành sự thật. Ví dụ:

- Herb Kelleher nghĩ ra một mô hình mới cho một hãng hàng không với mức giá rẻ, thoải mái và sinh lợi cao. Hãng Southwest giờ có lượng hành khách cao hơn bất cứ hãng nào tại Mỹ.
- Bruce Henderson nghĩ rằng một “công ty suy nghĩ” – gồm những người trẻ tuổi sáng dạ nhất, có hứng thú với việc hiểu cách thức hoạt động của việc kinh doanh – có thể trở thành một lãnh đạo tầm cỡ thế giới trong ngành cố vấn quản lý.
- Bill Bain hiểu rằng một công ty cố vấn có thể tạo nên mối quan hệ thân thiết và chặt chẽ với một tổ chức khách hàng và đặc biệt là CEO của họ.
- Egon Zehnder nhận ra rằng ông ta có thể thay đổi ngành công nghiệp tuyển mộ bằng cách thuê những người thông minh vượt trội, thân thiện, dễ gần và khuyến khích họ hợp tác với các văn phòng khác bằng cách tạo nên một quỹ lợi nhuận chung toàn cầu.
- Mark Zuckerberg đã lấy “facebook” của một trường đại học có thật, nơi các học sinh chia sẻ hình ảnh và sự quan tâm, sau đó biến nó thành không gian ảo để tạo nên một trang mạng xã hội mới mẻ.
- Andrew Black và Edward Wray sáng lập ra Betfair và lật ngược ngành công nghiệp bài bạc bằng cách cho những con bạc có thể cá cược với nhau với giá rất thấp.
- Năm 1996, Larry Page và Sergey Brin có tầm nhìn về “tổ chức lại thông tin của thế giới và khiến bất cứ ai cũng có thể tiếp cận được.” Để làm được điều này, công ty của họ, Google, đã tạo nên một công cụ tìm kiếm siêu việt, nhanh và đơn giản hơn rất nhiều

so với những công cụ tiên phong, những thứ đến giờ đã chìm vào quên lãng. Google hiện nay xử lý hàng triệu yêu cầu tìm kiếm mỗi ngày. Google cho thấy rằng, các Nhà quản lý Chiến lược không phải sáng tạo ra ngành họ đến để thống trị. Nhưng nếu bạn không phải là người đầu tiên, bạn phải làm mọi thứ theo cách khác hoàn toàn và tốt hơn.

- Ở Nam Phi, các siêu thị của Raymond Ackerman rất khác. Nhiệm vụ của Pick and Pay là làm việc vì người tiêu dùng hơn là vì các nhà cung cấp hay bản thân công ty. Nó liên quan tới việc đi theo những hướng được quan tâm mạnh mẽ, như khi Raymond bán xăng giảm giá, trái với một thỏa thuận mờ ám giữa chính phủ phân biệt chủng tộc (Apartheid) và các công ty dầu mỏ lớn. Tuy nhiên, như Ackerman liên tục nói với tôi “làm tốt là kinh doanh tốt”. Trong những năm 1970 và 1980, dây chuyền của ông mở rộng nhanh chóng và sinh lợi cao.

Những tính cách quan trọng của Nhà quản lý Chiến lược

Các Nhà quản lý Chiến lược thường đặt mục tiêu rất cao, nhưng việc quản lý chiến lược cũng có thể được áp dụng với bất cứ mức độ tham vọng nào – miễn là nó đem lại kết quả lớn từ các nỗ lực rất nhỏ. Bạn có thể tìm thấy các Nhà quản lý Chiến lược ở mọi loại công ty và kể cả bên ngoài. Ví dụ, khi tôi ở trường học ngữ pháp tại Anh, một trong những giáo viên của tôi là một người lập dị có tên W.G. Babbington. Sự sáng tạo của ông là ông đã ngồi giảng bài từ một chiếc ghế thoải mái được dựng trên một cái bục trước lớp. Ngồi cạnh ông là “cánh-tay-phải”, một vị trí được luân chuyển giữa các thành viên trong lớp. Cánh tay phải đó sẽ tổ chức hầu hết buổi học, lựa chọn câu hỏi từ các học sinh khác, và nếu được sẽ tự trả lời hoặc tìm người khác để trả lời. Trong năm phút đầu tiên và cuối cùng của mỗi buổi học, chúng tôi được nghe các bản nhạc cổ điển của thầy Babbington. Phương pháp được tạo ra khiến công việc dễ dàng và dễ chịu với thầy, và nó cũng cho chúng tôi một trải nghiệm học tập tuyệt vời.

Tất cả mọi Nhà quản lý Chiến lược đều đề cao suy nghĩ hơn hành động. Không giống như hầu hết các đồng nghiệp, họ không bao giờ để hành động – hoặc sự tuân thủ – làm lu mờ suy nghĩ. Họ suy nghĩ rất kỹ về cách để làm nhiều hơn với ít hơn. Tuy nhiên điều này không hề dễ dàng, nó giải thích tại sao suy nghĩ chiến lược hiệu quả rất hiếm trong thế giới kinh doanh. Đi theo một lịch trình, gặp đồng nghiệp, gọi điện, gửi email hay đến gặp khách hàng đều là việc tự nhiên đối với hầu hết các quản lý. Vì vậy, bạn cần nhiều quyết tâm để từ bỏ tất cả và dành phần lớn thời gian cho việc suy nghĩ. Ban đầu, nó sẽ không thoải mái vì bạn sẽ phải làm một thứ không tưởng. Nó giống như việc bạn phải đi bộ vài dặm sau vài ba năm bạn dùng xe là phương tiện chủ yếu để di chuyển. Nhưng cơ thể của chúng ta được thiết kế để đi bộ và não được thiết kế để suy nghĩ, vì vậy nếu bạn quyết tâm thì cả hai điều đó sẽ không tốn công sức.

Thành thạo nghệ thuật suy nghĩ chỉ là bước đầu để trở thành Nhà quản lý Chiến lược, vì những suy nghĩ nghiêm túc sẽ tất yếu dẫn tới sự không chắc chắn: dù sao đi nữa, nếu có sự chắc chắn thì đã không có nhu cầu suy nghĩ. Suy nghĩ luôn đi cùng với nguy cơ – nó có thể bắt bạn cam kết với một thứ không quen thuộc, gây nản lòng và thậm chí có thể gây hại. Thực hiện một ý tưởng sáng tạo là một canh bạc vì bạn sẽ phải đặt vào đó danh tiếng, thời gian, năng lượng và tài nguyên công ty mà không biết điều gì sẽ xảy ra. Nhưng hãy nhớ rằng mọi thứ đã tạo nên thế giới hiện đại ngày nay – từ cơ khí hóa nông nghiệp, cuộc Cách mạng Công nghiệp và tủ lạnh cho tới các loại thuốc hiện đại, không gian ảo và tất cả các máy móc di động làm thay đổi cuộc sống hàng ngày của chúng ta – đều tới từ những canh bạc dựa trên suy nghĩ. Mọi dự án hay phương thức quản lý đều bắt đầu với một suy nghĩ, một giả thuyết, một phán đoán hay một niềm tin đó là chúng ta có thể dùng ít hơn để đạt được nhiều hơn.

Các Nhà quản lý Chiến lược cũng cần cực kỳ tham vọng để tạo ra một mô hình kinh doanh tốt hơn, hiểu biết về cách thức đạt được nó và cuối cùng là lòng quyết tâm để biến nó trở thành hiện thực. Một khi các yếu tố này đã đầy đủ, phần thưởng cho một ý tưởng thông minh có thể rất to lớn.

Tất nhiên, có rất nhiều nhà sáng tạo có thứ mà họ cho là những ý tưởng thông minh, nhưng chúng ta không bao giờ nghe đến chúng vì chúng thất bại. Điều thường xảy ra là, những mô hình kinh doanh mới của họ không tốt hơn *rất nhiều* so với các mẫu hiện có. Những đế chế mới được sinh ra trong cuộc cách mạng, không phải trên những cải thiện nhỏ nhặt. Tương tự như vậy, nếu một ý tưởng thực sự sáng tạo, nhưng nó không dẫn đến giá cao hơn hay chi phí thấp hơn cho công ty, nó sẽ thất bại. Và cuối cùng, nhiều ý tưởng vĩ đại bị gạt sang một bên vì những người nghĩ ra chúng không có đủ tham vọng, kỹ năng thực tế, sự dũng cảm hay những động lực để khiến chúng thành công. Những kẻ yếu tim sẽ không thể trở thành Nhà quản lý Chiến lược thành công.

Bí mật của thành công chiến lược

Có khá nhiều lý do khiến ý tưởng của bạn thất bại, dù nó có tính cách mạng đến thế nào. Nhưng nếu bạn có một linh tính về cách mà ngành của mình có thể được tái tạo, nếu bạn biết thứ nó thiếu có thể được bù đắp bởi một cách thức hoàn toàn khác, và nếu bạn có một chút kiến thức về cách thức đó, bạn nên theo đuổi nó... vì bạn có thể trở thành người sáng lập ra Google hay Facebook tiếp theo không chừng.

Xem xét những Nhà quản lý Chiến lược tôi biết qua nhiều năm, và quan sát những điều họ làm đã hé lộ những đầu mối nhất định về cách họ trở nên thành công rực rỡ trong ngành của mình:

- Thường thì, sự khác biệt căn bản nhất là một kiểu người mới được đưa vào ngành hoặc một cách thức tổ chức những người đó để khuyến khích những sự hợp tác chặt chẽ trong công ty mới.
- Một chủ đề thường gặp là lấy những người thông minh và nhiệt huyết nhất và cho họ một bảng chỉ dẫn ứng xử. Dù cho nó rất chi tiết, nó cũng rất giải phóng. Miễn là bạn theo các *giá trị* của người sáng lập, bạn sẽ có điều kiện để sử dụng các tài sản cá nhân theo cách mình muốn để đạt kết quả. Chỉ riêng sự chân

thực hoặc kỷ luật là không đủ. Nhưng sự chân thực có kỷ luật luôn giành chiến thắng.

- Những công việc kinh tế – chi phí thấp hơn và lợi nhuận cao hơn (mặc dù đôi khi giá cả thấp hơn) so với các mô hình truyền thống.
- Sự thu hút đối với khách hàng là khác nhau. BCG là công ty tư vấn đầu tiên tập trung thu hút trí tuệ của khách hàng và cũng là công ty đầu tiên tuyển và cất nhắc dựa trên trí tuệ thuần túy. Không một cố vấn viên nào trước Bill Bain tập trung vào các lợi ích cá nhân và tham vọng của giám đốc điều hành. Không một ai trước Herb Kelleher thử cố biến chuyến bay trở nên vui vẻ cho cả hành khách lẫn phi đoàn. Mark Zuckerberg là người khởi nghiệp đầu tiên nhận ra rằng sinh viên là một thị trường rộng lớn chưa ai động đến trong mạng xã hội trực tuyến. Không ai trước Larry Page và Sergey Brin có thể lòng ghép quảng cáo một cách mượt mà vào các thuật toán tìm kiếm. Không ai trước Andrew Black và Edward Wray nhắm vào những con bạc điện rộng có thể sinh lời thường xuyên từ việc cá cược.
- Thường có một mối liên kết cảm xúc mạnh mẽ giữa nhà sáng lập, người quản lý trong công ty mới và khách hàng. Đôi khi nhà sáng lập trở thành một người đại diện: Anh ta phản ánh giá trị của công ty và đưa ra những sự quảng cáo phi thường (cũng như rẻ và cực kỳ hiệu quả). Hãy nghĩ về những gì sơ yếu lý lịch tuyệt vời của Richard Branson đã làm cho Virgin. Nhà sáng lập cũng đóng một vai trò quan trọng. Nhà sáng lập *chính là* thương hiệu. Nhà sáng lập cũng có thể là hình mẫu cho tổ chức.

Với những gợi ý này, bạn sẽ thay đổi ngành của mình như thế nào?

Nhà quản lý Chiến lược – Nhà quản lý 80/20 tối thượng

Nghịch lý của Nhà quản lý Chiến lược là rất dễ để là nó – công việc và cuộc sống trôi qua nhẹ nhàng trơn tru – nhưng cực kỳ khó để *trở thành* nó. Một vài người chỉ có thể xoay sở sau hàng thập kỷ đúc kết kinh nghiệm trong sự nghiệp họ đã chọn. Dù sao đi nữa, trong mười cách để trở thành Nhà quản lý 80/20, Nhà quản lý Chiến lược mang tính “80/20” nhất. Họ có thể có được rất nhiều thứ, bao gồm cả sự vui vẻ, đổi lại với một chút công sức vì ý tưởng ban đầu của họ quá tốt.

Điều đó có làm bạn cảm thấy hứng thú không? Nếu có, bạn có thể vươn đến tầm cao mới và trở nên nổi tiếng vì đã thay đổi ngành của mình... và có thể là cả thế giới nữa.

Khi đã nhìn vào cả mười cách để trở thành Nhà quản lý 80/20, giờ là lúc xem chúng kết hợp với nhau như thế nào.

Lời kết

Nhà quản lý 80/20 và tổ chức 80/20

Và Chúa tạo ra tổ chức và trao cho nó quyền kiểm soát con người.

Sách Sáng thế 1, 30A, mục VIII
Robert Townsend

Có năm mươi cách để rời xa người yêu, nhưng chỉ có sáu lối thoát để rời khỏi chiếc máy bay này.

Thông cáo an toàn của hãng Hàng không Southwest Airlines

Nhà quản lý 80/20 cần tổ chức 80/20, cũng như tổ chức 80/20 cần Nhà quản lý 80/20.

Các công ty 80/20 sở hữu những thông tin độc quyền và kiếm lợi nhuận cao, chủ yếu từ các “doanh nghiệp ngôi sao” – các vị trí lãnh đạo trong thị trường có tốc độ phát triển cao. Họ là những người sáng tạo đã tái tạo lại thị trường của mình. Một tập đoàn phát triển nhanh và có thể kiếm được lợi nhuận đều đều là một công ty 80/20. Kể cả khi các quản lý của công ty chưa hề nghe tới Nguyên lý này bao giờ. Một công ty công bố nó là một công ty 80/20 hay không không quan trọng, miễn là nó có dấu hiệu của một công ty 80/20 – sáng tạo, phát triển nhanh, có lợi nhuận cao và giải phóng tài năng của nhân viên.

Như Nhà quản lý 80/20, một “siêu công ty 80/20” sẽ có những chiến lược kén chọn cao. Nó sẽ:

- Xác định kỹ càng vấn đề cốt lõi của công ty – thành phần cấu tạo nên bản sắc và DNA của công ty, cách thức cạnh tranh (ưu thế

điều hành, sản phẩm dẫn đầu và sự thân thiết với khách hàng), tài nguyên cốt lõi, khách hàng cốt lõi, lý do họ thích công ty và sản phẩm cùng quy trình cốt lõi của nó – sau đó dành tất cả năng lượng để khiến nó trở nên ấn tượng, thu hút và hoàn toàn khác với bất cứ thứ gì được cung cấp bởi đối thủ.

- Giải phóng nhân viên, yêu cầu rằng mọi người hãy hành xử rộng rãi và chân thật với đồng nghiệp.
- Xác định số lượng khách hàng nhỏ mà đóng góp phần lớn hoặc tất cả (hoặc hơn cả tất cả) giá trị thật của nó.
- Tập trung chăm sóc những khách hàng này, đạt được 100% hiệu quả kinh doanh có liên quan đến họ, bán nhiều hơn cho họ và đưa ra những sản phẩm có thể được bán cho các khách hàng cốt lõi với lợi nhuận cao.
- Tìm kiếm những khách hàng mới giống như những khách hàng siêu lợi nhuận trong khu vực địa lý hiện tại và bên ngoài.
- Khiến những khách hàng không sinh lời trở nên sinh lời bằng cách tăng giá và giảm chi phí phục vụ hoặc thu hút họ; nếu bất khả thi, hãy từ bỏ họ.
- Tập trung vào một vài dòng sản phẩm đóng góp phần lớn hoặc tất cả giá trị thật của nó, mở rộng việc bán ra và phát triển.
- Đơn giản hóa sản phẩm cốt lõi vì sẽ giúp giá cả phải chăng và dễ dùng hơn, từ đó mở ra nhiều thị trường lớn và mới.
- Tạo ra những sản phẩm mới, tuyệt vời và đơn giản bằng cách tận dụng những tính chất đặc trưng và sự sáng tạo của công ty.
- Khiến những sản phẩm không sinh lời trở nên sinh lời bằng cách tăng giá và làm giảm chi phí; hoặc nếu bất khả thi, hãy dừng sản xuất chúng.

- Bán bất cứ doanh nghiệp nào không thể đem lại lợi nhuận cao, trừ khi nó cần thiết để phục vụ các khách hàng cốt lõi.
- Truyền cảm hứng cho tất cả nhân viên để biến những yếu tố cốt lõi của công ty trở nên sâu sắc và mạnh mẽ hơn.
- Đặt ra chiến lược chỉ trong một câu, bảo đảm rằng mọi người trong công ty biết đến nó và cách họ có thể phục vụ nó hàng ngày.

Trong khi giải phóng người của mình, “công ty siêu 80/20” cũng thay đổi họ bằng cách:

- Biến họ thành các Nhà quản lý 80/20, nhân rộng trách nhiệm trong khi bảo đảm rằng họ có nhiều thời gian rảnh để suy nghĩ, hưởng thụ cuộc sống và công việc, làm tròn nghĩa vụ với gia đình và xã hội.
- Chỉ thuê những Nhà quản lý 80/20 hoặc những người sẽ nhanh chóng trở thành Nhà quản lý 80/20. Làm Nhà quản lý 80/20 liên quan tới việc tôn trọng tất cả những nhân viên, giúp họ trở nên tài giỏi, sáng tạo hơn, và hành xử với sự thân thiện, chân thật, liêm chính.
- Khuyến khích những nhà quản lý không thể hoặc sẽ không trở thành Nhà quản lý 80/20 từ chức.
- Tổ chức những buổi tập huấn 80/20, chia sẻ những ví dụ tốt nhất về phân tích và thực hành 80/20.
- Phát triển những chương trình hướng dẫn 80/20 để củng cố và mở rộng học hỏi 80/20.
- Xây dựng những đội dự án 80/20 với quy mô nhỏ, gắn kết, nhanh chóng đạt được mục tiêu rồi giải tán.
- Tạo nên những kết nối gây tương phản các đội và cá nhân bên ngoài công ty.

- Liên kết với một công ty 80/20 trong ngành hoặc nước khác để chia sẻ hiểu biết và thông tin.

Tuy vậy, Nhà quản lý 80/20 không nên ở lại trong một “công ty siêu 80/20”. Một khi trí tưởng tượng và tầm nhìn của họ đã được mở rộng, họ có thể nhìn thấy những cơ hội mới tốt hơn để theo đuổi bên ngoài công ty. Một công ty 80/20 thực thụ có sức mạnh chiều sâu, vì vậy nó vẫn sẽ thịnh vượng dù có sự ra đi định kỳ của các nhà quản lý xuất sắc. Nhưng kể cả khi việc ra đi để lại những khoảng trống không thể lấp đầy, việc sáng lập các công ty mới thành công quan trọng với nền kinh tế và xã hội hơn là việc bảo tồn các công ty thành công hiện tại. Vì lý do đó, các Nhà quản lý 80/20 phải luôn di động.

Một vài công ty thấy điều này thật khó chấp nhận. Họ lập ra một giáo phái thanh lọc công ty và bôi nhọ bất cứ ai đào ngũ. Nhưng điều này là đạo đức giả. Một là bạn tin vào sự phát triển cá nhân và thể hiện bản thân, dù cho nó dẫn đến đâu, hai là bạn không tin vào nó. Những nhà lãnh đạo tốt nhất khuyến khích người của họ kiểm soát sự nghiệp và giữ mối quan hệ thân thiện suốt đời với cựu nhân viên của mình. Họ trân trọng rằng tài năng thì không thiếu; chỉ thiếu những công ty sẵn sàng giải phóng chúng. Cuối cùng, cá nhân quan trọng hơn gia đình, công ty hay nhà nước. Các gia đình, công ty và nhà nước tốt nhất nên nhận ra điều này.

Sự vĩ đại mang tính tập thể, nhưng nền tảng của nó thì mang tính cá nhân và thay đổi liên tục. Giải phóng sự vĩ đại trong bạn và trong đồng nghiệp có vẻ như cần đến một điều kỳ diệu, nhưng nó rất dễ khi bạn đã biết cách. Bí quyết trở thành Nhà quản lý 80/20 là nhận ra những cảm hứng cao chót vót thông qua trí tuệ và quan sát chính xác thay vì rắc rối và khổ cực. Như những thiên thần, chúng ta có thể vút bay trong khi chẳng cần đập cánh. Nhưng nếu chúng ta không quan tâm sâu sắc đến những kết quả nhất định và các tham vọng, chúng ta thậm chí không thể nhấc chân lên khỏi mặt đất.

"Helen Keller (1880–1968): người viết hồi ký và là nhà giáo dục nổi tiếng người Mỹ. Bị mù và điếc bẩm sinh nhưng bà đã học đọc, học viết và trở thành giáo viên dạy những người khiếm thị."

"Gary Warren Hart (sinh năm 1936): Thượng nghị sĩ bang Colorado, hai lần ra tranh cử làm ứng cử viên Tổng thống của đảng Dân chủ năm 1984 và 1988, nhưng đều phải bỏ cuộc vì bê bối."

"Eleanor Roosevelt (1884–1962): nhà ngoại giao, nhà văn, vợ Tổng thống Franklin D. Roosevelt. Là đại biểu tại Liên Hợp Quốc (1945–1952 và 1961–1962), bà đã mạnh mẽ đấu tranh bảo vệ nhân quyền."

"David Koresh (1959–1993): người sáng lập ban nhạc Branch Davidians tại Waco, Texas"

"Michael Robert Milken (1946): nhà tài chính Mỹ, nổi tiếng với các vụ đầu tư chứng khoán tại Phố Wall."

"Alan Greenspan (1926–): nhà kinh tế học Mỹ, được bổ nhiệm làm Giám đốc Cục dự trữ Liên bang Mỹ từ năm 1987 cho đến nay."

"Karan Donna, (1948–): nhà thiết kế thời trang nổi tiếng của Mỹ."

"Carl Celian Icahn (1936–): tỷ phú, nhà tư bản tài chính Mỹ."

"1\ Pat Riley, *The Winner Within*, Nhà xuất bản Berkley, New York, 1994 trang 175"

"2\ “Bác Sam cần anh và Pepsi cũng vậy” Jennifer Merritt, *Business Week* (Tháng 4 năm 2000), trang 52"

"1\ Pamela Kruger “A Leader’s Journey”, *Fast Company* (Tháng 6 năm 1999, trang 116."

"2\ James Collins “Build to Flip”, *Fast Company* (Tháng 3 năm 2000), trang 131–143."

"3\ J. Richard Hackman “Work Design”, *Improving Life at Work* (1977), trang 129."

"4\ “State of the industry”, *Training* (Tháng 10 năm 1999), Hiệp hội đào tạo và phát triển Mỹ, trang 37–38."

"5\ Robert O. Brinkerhoff và Stephen Gill, *The learning Alliance: Systems Thinking in Human Resource Development* (New York: Jossey–Bass, năm 1994)."

"6\ Regina Fazio Maruca “Voice”, *Fast Company* (Tháng 9 năm 2000 – New York: Warner Books Inc), trang 105–144."

"7\ Báo cáo của Nicholas Lemann; “The Word Lab”, *The New Yorker* (Số ngày 16 và 23 tháng 10 năm 2000), trang 100–112."

"8\ Roger Ailes You are the message: Getting what you want by being who you are (New York: Doubleday Books, 1989), trang 16"

"9\ Dacher Keltner, "Reading their lips", Psychology Today (tháng 9–10 năm 2000), trang 52–53 Ailes, op.cit."

"Daniel Irvin Rather (sinh năm 1931): là nhà báo Mỹ, làm việc cho Bản tin tối của Hãng CBS từ năm 1981 đến tháng 3 năm 2005"

"Peter Charles Jennings (1938 – 7/8/2005): phụ trách Bản tin World News Tonight của Hãng ABC kể từ năm 1978 cho tới tận đầu năm 2005."

"James Douglas Muir Leno (sinh năm 1950): là nhà hài kịch Mỹ, chủ nhiệm chương trình The Tonight Show rất đông độc giả của Hãng NBC."

"Johnny Carson (sinh năm 1925): nhà hài kịch Mỹ, đồng chủ nhiệm chương trình The Tonight Show (1962–1992)."

"10\ Christopher Peterson và Fiona Lee, "Reading between the Lines", Psychology Today (Tháng 9–10 năm 2000), trang 50–51."

"James Leonard Farmer (1920–1999): nhà lãnh đạo quyền con người, người sáng lập Tổ chức Bình đẳng chủng tộc (1942)."

"Jesse Louis Jackson (1941–): nhà lãnh đạo quyền con người của Mỹ, hai lần thất bại khi ra tranh cử làm ứng cử viên chức tổng thống của đảng Dân chủ (1984 và 1988)."

"Gloria Steinem (1934–): người đấu tranh cho quyền phụ nữ, sáng lập tạp chí Quý bà (1972)."

"Elizabeth Cady Stanton (1815–1902): người đấu tranh cho quyền phụ nữ Mỹ và là nhà cải cách xã hội. Bà tham gia thành lập hội nghị bàn về quyền của phụ nữ lần đầu tiên tại Seneca Falls, New York (1848)."

"Susan Brownell Anthony 1820–1906: người đấu tranh cho quyền phụ nữ. Năm 1869, bà tham gia sáng lập Hiệp hội Tranh đấu cho Quyền bỏ phiếu của Phụ nữ (National Woman Suffrage Association)."

"Vallabhbhai Jhaverbhai Patel (1875–1950): chính khách Ấn Độ, lãnh tụ của Đảng Quốc đại, Phó Thủ tướng trong nội các đầu tiên của Ấn Độ."

"1\ John Bowe, Marisa Bowe và Sabin Streeter Gig Americans Talk about their Jobs at the Turn of the Millenium, (New York: Crown, 2000)."

"Adlai E Stevenson. (1835–1914): Chính khách hàng đầu của Mỹ trong thế kỷ XX, Thống đốc bang Illinois, Đại sứ Mỹ tại Liên Hợp Quốc. Hai lần làm ứng cử viên tổng thống của Đảng Dân chủ cạnh tranh với Dwight D. Eisenhower, năm 1952 và 1956, nhưng đều thất bại."

"1\.. Còn được gọi là Khu tưởng niệm Quốc gia Mount Rushmore, nằm ở Dakota. Tại đây, khuôn mặt của bốn cố tổng thống Mỹ là Washington, Jefferson, Lincoln và Roosevelt được khắc nổi trên đá"

"Patton, George Smith, Jr. 1885–1945: viên tướng Mỹ nổi tiếng trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai, người chỉ huy đạo quân thứ Ba vượt qua Pháp và tiến vào Đức (1944–1945)."

"Montgomery, Tử tước (1887–1976): tướng Anh trong Chiến tranh thế giới thứ hai, người mang lại những chiến thắng của Anh trước các lực lượng Đức ở Bắc Phi (1942) và quân Đồn minh tại Normandy (1944)."

"1\.. Warren Blank, *The Nine Natural Laws of Leadership* (New York: AMACOM, 1995)"

"2\.. Dean Hamer và Peter Copeland, *Living with Our Genes* (New York: Doubleday Books, 1998)."

"3\.. Geoffrey Colvin, “Những công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ”, tạp chí *Fortune* (ngày 21/2/2000), trang 108–112."

"Vince Lombardi (1913–1970): huấn luyện viên bóng bầu dục, người dẫn dắt đội Green Bay Packers nhiều lần vô địch bang và liên bang Mỹ."

"4\.. Meenakshi Ganguly, “Speaking Her Mind”, Số đặc biệt về Môi trường của tạp chí *Time* (tháng 4–5/2000), trang 47."

"Jackson, Jesse Louis (sinh năm 1941): chính khách và nhà lãnh đạo tranh đấu cho quyền dân sự ở Mỹ, từng hai lần ra tham gia ứng cử cho chức ứng cử viên Tổng thống của Đảng Dân chủ (năm 1984 và 1986)."

"1\.. Joshua Cooper Ramo, “A Two–man network”, *Time* (24/1/2000), trang 50."

"2\.. Jerry Oppenheimer, *Martha Stewart – Just Desserts: The unauthorized Biography* (New York: William Morrow and Co., 1997)."

"3\.. John Douillard, *Body, Mind and Sport* (New York: Crown, 1995)."

"4\.. Henry Mintzberg, “Planning on the Left Side and Managing on the Right”, *Harvard Business Review* (Tháng 7–8/1976)."

"5\.. Charles Thompson, *What a Great Idea!* (New York: Nhà xuất bản HarperCollins, 1992), trang 83."

"6\.. Peter Russell, *The Brain Book* (New York: E. P. Dutton, 1979)."

"Chỉ số Myers–Briggs Type (MBTI) là bài thử nghiệm tâm lý được thiết kế nhằm đánh giá tính cách và thiên hướng cá nhân. Thử nghiệm này do Katherine Briggs và con gái là Isabel Myers lập ra trên cơ sở phát triển các lý thuyết của Carl Jung trong cuốn *Tâm lý học*."

- "7\ Howard Gardner, *Frames of Mind* (New York: Basic Books, 1985)."
- "1\ Elliott Masie, "Time to Walk in the Shoes of e-Learners", trên Internet. Các xu hướng học hỏi công nghệ www.techlearn.com/trends (ngày 16/10/2000) id="188,"
- "2\ Madelyn Burley–Allen, *Listening: The Forgotten Skill* (Lắng nghe: Một kỹ năng bị bỏ quên). Xuất bản lần thứ hai. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1995), trang 2–3."
- "3\ Tom Peters, *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness* (New York: Alfred A. Knopf, Inc., 1997)"
- "4\ Masie, Online, TechLearn Trends (Ngày 19/10/2000)"
- "5\ Ken Blanchard và Spencer Johnson, *The One Minute Manager* (New York: William Morrow and Company, Inc., 1982), trang 39"
- "1\ Marcus Buckingham và Curt Coffman, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (New York: Simon and Schuster, 1999)"
- "2\ R. Charon và G. Colvin, "Why CEOs fail", tạp chí *Fortune* (21/6/1999), trang 68–71"
- "3\ "Fast Pack 2000", *Fast Company* (tháng 3 năm 2000), trang 247"
- "John Hagelin (sinh năm 1954): là nhà vật lý lý thuyết, từng 3 lần tranh đua làm ứng cử viên chức Tổng thống Mỹ."
- "Pat Buchanan (sinh năm 1938): chính khách, nhà bình luận chính trị của đài CNN, nổi tiếng là bảo thủ, cố vấn chính trị cho Tổng thống Nixon, Giám đốc Truyền thông cho Tổng thống Reagan. Sau này, ông ba lần ra ứng cử chức Tổng thống Mỹ (1992, 1996, 2000) nhưng đều thất bại."
- "4\ Christopher Peterson và Fiona Lee, bài báo "Reading between the lines". tạp chí *Tâm lý học ngày nay* (tháng 9–10 năm 2000), trang 50."
- "5\ Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: NXB Trường kinh doanh Harvard, tháng 8 năm 2000)"
- "6\ Peterson và Lee, tác phẩm đã trích dẫn."
- "1\ Frederic Golden, "A Century of Heroes", Tạp chí *Time*, ấn bản về môi trường, tháng 4–5 năm 2000, trang 54"
- "2\ Barbara Ward, *The Rich Nations and the Poor Nations* (New York: W. W. Norton & Co., 1962)"
- "3\ Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Boston: MIT Press, 1998)"

"4\ Daniel Okrent, "Happily Ever After?", tạp chí Time (24/1/2000), trang 39–43"

"5\ Ibid."

"6\ The Motivational Manager, bản tin của Lawrence Ragan Communications, năm 2000"

"7\ David Welch, "Cadillac Hits the Gas", tạp chí BusinessWeek (4/9/2000), trang 50"

"8\ Ronald Grover và David Polek, "Millionaire Buys Disney Time", tạp chí BusinessWeek (26/6/2000), trang 141–144"

"9\ Josua Cooper Ramo, "A Two Man Network", tạp chí Time (24/1/2000), trang 46–50"

"10\ Patricia Sellers, "These Women Rule", tạp chí Fortune (25/10/1999), trang 94–1"

"1\ Charles Fishman, "Whole Foods Is All Teams", Fast Company (tháng 4– 5/1996), trang 103–109"

"2\ Joseph Nocera, "I Remember Microsoft", tạp chí Fortune (tháng 10/2000), trang 123–131"

"3\ James C. Collins và Jerry I. Porras, Build to Last (New York: Harper Business, 1994)"

"4\ Gail Meredith, "Breaking Down Barriers", iQ, trang 510–514"

"5\ Michael LeBoeuf, How to Win Customer and Keep Them for Life, (New York: Berkley Publishing Group, tháng 3/1989), trang 13–14"

"6\ Martha McNeil Hamilton, "Blockbuster Branches Out", tờ Washington Post (19/9/2000), trang E1, E7"

"7\ Michael Arndt, "The Industry Will Pay for United's Deal with Pilots", tạp chí BusinessWeek 18/9/2000, trang 52"

"8\ Nanetter Byrnes, "The New Calling", Tạp chí BusinessWeek (18/9/2000), trang 137–148"

"Michael Jeffrey Jordan (sinh năm 1963): cầu thủ bóng rổ nổi tiếng nhất trong lịch sử Mỹ với đội Chicago Bulls (1985–1993, 1995–1999), bốn lần là cầu thủ xuất sắc nhất do hiệp hội NBA bình chọn."

"Rudolf Hametovich (1938–1993): nghệ sĩ trượt băng nghệ thuật nổi tiếng người Nga."

"Joe DiMaggio (1914–1999): cầu thủ bóng chày nổi tiếng nhất của Mỹ, chơi cho đội New York Yankees (1936–1951), chồng của Marilyn Monroe."

"Luciano Pavarotti (sinh năm 1935): người Ý, một trong những ca sĩ opera nổi tiếng nhất thế giới."

"Roger Ailes (sinh năm 1940): Chủ tịch, Tổng Giám đốc hãng tin FOX News. Ailes từng nói: "Anh chỉ có 60 ngày để chứng tỏ bản thân trong một công việc mới, nhưng chỉ có 7 giây để thể hiện ấn tượng tốt cho lần đầu tiên. Bảy giây đó là tất cả những gì mà mọi người cần để đánh giá về anh. Nếu anh không thể chứng tỏ sự nhiệt tình của mình trong ngày đầu tiên, anh sẽ bị nghỉ hưu đấy"."

"1\ Geoffrey Colvin, "CEO Supper Bowl", tạp chí Fortune (2/8/1000), trang 238"

"2\ Hiệp hội quản trị Kinh doanh Hoa Kỳ, 1601 Broadway, New York, NY 10019, www.amanet.org"

"3\ Stephanie N. Mehta, "What Minority Employees Really Want", tạp chí Fortune (10/7/2000), trang 181–200"

"4\ Warren Blank, *The Nine Natural Laws of Leadership* (New York: AMACOM, 1995)"

"Trung úy Constance Atwork: Một biện pháp tu từ (chơi chữ) của tác giả, chỉ một con người luôn làm việc liên tục (constantly at work)."

"Trung úy Malcolm Tent, người lo chuyện "lều trại" (tent) và xe cộ ở Tiểu hành tinh số 3."

"CIA: Chữ viết tắt được nhiều người biết, chỉ Cục Tình báo Trung ương Mỹ (Central Intelligence Agency). Đây là một trong các phép luyện trí nhớ (chọn những chữ viết tắt phổ biến và gợi nhớ) thường được nhiều người áp dụng."

"Purgatory, theo Cơ đốc giáo, là nơi các linh hồn bị đày đọa (có thể hiểu như địa ngục)."

"Oprah Winfrey, nữ MC nổi tiếng nhất nước Mỹ hiện nay."

"1\ Tiếng Latin, trích từ một bài thánh ca của W.A. Mozart (1756-1791): [Con hãy ngẩng lên bên phải của ta,] cho tới khi ta bắt được kẻ thù của con, đặt làm ghế đầu dưới chân con."

"2\ Tác giả chú thích: 'Par Dieu! Monsieur mon amy, magis magnos clericos non sunt magis magnos sapientes' (Rabelais, livre I, chap. XXXIX) - nghĩa là: 'Lạy Chúa! Thưa ông bạn của tôi, những cha cố to xác nhất đâu phải là những kẻ sáng suốt nhất.'"

"3\ Kinkin: một kẻ săn bắn trộm thường say bê tông nhè nào đấy (xem thêm Chương 'Bữa tiệc trong rừng')."

"4\ Rượu áp xanh hay rượu khỗ ngải."

"5\ Thuốc lá hít: loại để dân ghi ền hít vào mũi, thay vì hút bằng miệng, khi muốn tránh làm phiền người chung quanh."

"1\ Otto von Bismark (1815 - 1898): thủ tướng Phổ, người đã thống nhất nước Đức."

"2\ Nguyên văn: Chớ vội bán bộ da gấu khi ta chưa hạ được gấu"

"3\ Tiêu ngữ của nước Pháp kể từ cách mạng 1789."

"4\ Tạm dịch 'Alboche', từ miệt thị chỉ người Đức."

"1\ Bầy ngựa gió (cavale du vent): tác giả ví gió như ngựa."

"2\ Adonis: nhân vật đẹp trai trong thần thoại Hy Lạp"

"1\ Áo các linh mục mặc khi làm lễ."

"2\ Lourdes: thành phố nhỏ ở gần rặng Pyrénées, nơi đồn rằng Đức Bà Maria từng hiện ra nhiều lần (năm 1858). Hàng năm rất đông người mộ đạo hành hương đến đây để cầu khỏi bệnh nan y và xin 'nước thánh'."

"3\ Fenimore Cooper (1789 - 1851), nhà văn Mỹ nổi tiếng, tác giả quyển 'Người Mohican cuối cùng'."

"4\ 'Nông thôn thức tỉnh' và 'Đốm lửa'."

"5\ Trẻ em đạo Thiên Chúa chỉ được nhận bánh thánh trong những buổi thánh lễ sau khi đã qua được kỳ 'sát hạch' về giáo lý lần đầu tiên."

"1\ Thật ra chỉ có một sợi còn tốt, sợi kia đứt (xem Chương 'Cọc trời hành hình')."

"2\ Nhà văn Gabriel Mirabeau (1749 - 1791)"

"1\ Panthéon: Lăng các vĩ nhân Pháp."

"2\ Bas de Cuir: một nhân vật trong truyện tranh của Georges Ramaioli."

"3\ Georges Danton (1759 - 1794), một trong những lãnh tụ của cách mạng Pháp 1789."

"4\ Ở phương Tây, khi xong phần thô, chủ nhà và thợ xây dựng cây nêu, liên hoan bằng đôi ba ly rượu, gọi là 'lễ xong phần thô'."

"1\ François Rabelais (1494, cũng có thể là 1483 - 1553): nhà thơ lớn nhất của Pháp thời Phục hưng. Trừ một vài chú thích của tác giả (được ghi rõ), mọi chú thích khác đều là của người dịch (LCC)."

"2\ Ý nói thứ văn chương bác học và mẫu mực."

"3\ Celte: một tộc người cổ xưa ở Tây Âu, từng có mặt ở Đức, Pháp, Tây Ban Nha, Anh và Ireland, sau bị những tộc khác như German, Anglo-Saxon đẩy lùi. Một nhánh quan trọng là Gaulois (tổ tiên dân tộc Pháp) chịu ảnh hưởng mạnh của văn hóa Latin. Nhánh còn lại ở Ireland, Wales, Scotland"

và Bretagne (Pháp) vẫn giữ được ngôn ngữ Celte cổ. Cho đến giữa thế kỷ 20, người vùng Bretagne (cũng như người đảo Corse) vẫn bị nhà nước Pháp cấm dùng ngôn ngữ của mình."

"4\ Jean Racine (1639 - 1699): một trong những tác gia nổi tiếng nhất của văn học cổ điển Pháp."

"5\ Tôi coi đây là đi ầu tiên quyết (chú thích của tác giả)."

"1\ Tôi rất mong ba hãng nêu trên sẽ cảm ơn tôi đã tự phát quảng cáo cho họ bằng cách mỗi hãng gửi cho tôi một hộp thuốc ngon nhất (chú thích của tác giả)."

"2\ La Joconde, hay Mona Lisa, là bức danh họa người đàn bà với nụ cười 'bí ẩn' của Leonardo da Vinci (1452 - 1519)."

"3\ Isis: nữ thần Ai Cập thời cổ đại."

"1\ Trừ Lebrac không tự hoan hô ề nghị của mình, còn 44 đũa! Có vài chỗ tác giả nhầm giữa 45 và 40 đũa."

"2\ Tiếng Pháp là 'Passe tes cornes' (Chuyền cái sừng của bà/ông đi!) - Tác giả chú thích: Hẳn là Pax tecum! (tiếng Latin, nghĩa là: Cầu cho ông/bà được an lành)."

"3\ Estitut và Patéon: do Camus phát âm sai Institut (de France) là Viện Hàn lâm Pháp và Panthéon, ở Paris, là nơi thờ các vĩ nhân Pháp."

"1\ Murie: có lẽ là tên do tác giả tự đặt cho một thứ bệnh dịch mùa viêm nhiệt, nên không thấy trong nhiều Từ điển tiếng Pháp."

"2\ Ý Camus muốn nói 'con chiên' (Tác giả)."

"1\ Judas: theo Kinh thánh (Tân ước) thì Judas, nguyên là một đ ồ đệ của Chúa Jésus, đã bán Chúa cho quân La Mã. Do đó, Judas đ ồng nghĩa với phản bội."

"1\ Louis de Crillon, một viên tư lệnh nổi tiếng thế kỷ 16, bạn và chiến hữu của vua Henri IV. Sau chiến thắng ở Arques, nhà vua viết cho Crillon: 'Hãy treo cổ đi, hỡi Crillon dũng cảm. Quân ta thắng trận Arques, còn ngươi văng mặt!'"

"2\ Chi ều thứ Năm các trường tiểu học thường nghỉ."

"3\ Ám chỉ các ông cố đạo (vì họ mặc áo đen)."

"1\ Chéroub: thiên thần ánh sáng canh giữ vườn địa đàng, sau khi 'tổ tông loài người' là Adam và Eve bị Chúa Trời đ ổi vì đã dám cãi lời, ăn trái cấm (Kinh thánh - Cựu Ước)."

"1\ Ở Âu Mỹ nhà cửa thường đóng im ỉm, nên có nhà làm một ô trống ở cửa chính - có tấm che chắn - đủ lớn cho mèo có thể ra vào bất cứ lúc nào."

"2\.. Tiếng Do Thái là ngày lễ thờ phụng Chúa Trời; với đạo Hồi là ngày thứ Sáu, với đạo Do Thái là ngày thứ Bảy, với đạo Thiên Chúa là ngày Chủ nhật."

"1\.. Thuở tôi còn bé hầu như nhà nông nào cũng chứa nước trong bồn gỗ, rồi múc ra chậu đựng. Khi khát, người ta uống nước từ chậu ấy (chú thích của tác giả)."

"2\.. Một tộc da đỏ ở Bắc Mỹ."

"3\.. Một thứ lính đánh thuê chuyên cướp bóc của đế quốc Ottoman (nay là Thổ Nhĩ Kỳ) vào thế kỷ 15, 16."

"4\.. Trong bản tiếng Pháp tác giả dùng từ 'bacul' là miếng dây da thòng dưới đuôi ngựa kéo xe. Ở đây tạm dịch là cái lỗ cho tượng hình và dễ hiểu."

"1\.. Braque: một giống chó săn."

"2\.. Người cộng hòa là người chống chế độ quân chủ, chứ không theo nghĩa đảng phái như ở một số nước - chẳng hạn ở Mỹ."

"3\.. Léon Gambetta (1838 - 1882): chính trị gia Pháp, chống lại đế chế thứ hai."

"4\.. Ơ-rê-ka (Eureka): 'Tôi tìm ra rồi!', tương truyền Archimède đã reo lên như thế khi phát hiện ra định luật về sức đẩy."

"5\.. Archimède (287 - 212 trước CN): tương truyền rằng nhà thông thái Hy Lạp này đã dùng thấu kính hội tụ ánh sáng mặt trời đốt chiến thuyền La Mã (gần đây đại học Athènes đã thử nghiệm bằng cách hội tụ ánh sáng phản chiếu của nhiều tấm khiên đánh bóng và quả thật đã đốt được thuyền). Thấu kính hay đậu lăng trong tiếng Pháp đầu là lentille, nhưng Lebrac chỉ biết một nghĩa đậu lăng!"

"6\.. Giày đế gỗ, hiện vẫn còn ở một số vùng quê... nhưng là loại không dây."

"1\.. Asperges me (tiếng Latin): xin vẩy nước thánh cho con - cũng là tên bài thánh ca được hát lên vào lúc này."

"2\.. Don Juan: một nhân vật tiêu thuyết nổi tiếng trăng hoa."

"3\.. Aztec: tên một bộ tộc da đỏ ở Mexico."

"4\.. Bệnh Murie: tên bệnh này có lẽ do tác giả tự đặt ra - xem thêm Chương IV, Phần III, 'Chuyện thời quá khứ oai hùng'."

"1\.. Vae victis (tiếng Latin): Khốn khổ cho những kẻ chiến bại."

"2\.. Xứ Gaulois bị đế quốc La Mã đô hộ từ năm 225 đến 190 trước Tây lịch."

"3\ Le con: tiếng lóng chỉ bộ phận sinh dục phụ nữ."

"4\ Chúa tể các thần (thần thoại Hy Lạp)."

"5\ Piê bằng khoảng 0,3208 m và pút bằng 0,027 m là những đơn vị đo lường ở châu Âu, cho tới thế kỷ 19, định tùy tiện bằng chiều dài bàn chân (pied) hay ngón chân cái (pouce) của một ông hoàng, bà chúa nào đấy, nên mỗi thời mỗi khác, mỗi nước mỗi khác."

"1\ Myria (litre): vạn (lít)."

"2\ Tác giả."

"1\ Trò nhảy cừu: một người cúi thấp để người khác nhảy qua - ở Việt Nam trẻ em cũng chơi trò tương tự và gọi là nhảy vô."

"2\ Nhà địa lý học người Pháp (1845-1918)."

"3. Myriagram: đơn vị trọng lượng cổ, bằng 10.000 gram."

"Một loại trống được làm bằng da linh dương xuất xứ từ xứ châu Phi, được gõ bằng tay. (ND)"

"Nữ thần của sự hoang vu, điêu tàn, ma thuật, yêu thuật. (ND)"

"Dấu bằng sắt nung đóng vào vai tội nhân. (ND)"

"Froot Loops là nhãn hiệu của loại ngũ cốc ăn sáng được sản xuất bởi Kellogg's và được bán ở Áo, Ấn Độ, Úc, Canada, New Zealand, Mỹ, Hàn Quốc, Đức, Trung Đông, các nước vùng biển Caribbea, Nam Phi và các nước châu Mỹ Latinh. (ND)"

"Là một quả bóng bằng thép nặng, thường được treo đầu cầu, được sử dụng để phá dỡ công trình lớn. Nó đã được phổ biến nhất trong những năm 1950 và 1960. (ND)"

"Là thần của các giấc mơ theo thần thoại Hy Lạp, người đứng đầu Oneiroi. Morpheus có khả năng biến thành bất cứ hình dáng con người nào và xuất hiện trong các giấc mơ. (ND)"

"Đảo Alcatraz (đôi khi gọi đơn giản là Alcatraz hay Núi Đá) là một hòn đảo nằm giữa vịnh San Francisco, thuộc địa phận San Francisco, tiểu bang California, Hoa Kỳ. Hòn đảo này từng là hải đăng, sau đó là một đờng lữ quân đội, sau nữa là nhà tù quân đội, nhà tù liên bang nổi tiếng của Hoa Kỳ. Năm 1972, hòn đảo này trở thành một khu vực giải trí quốc gia, là nơi du lịch. Ngày nay, hòn đảo này là một phần của khu giải trí quốc gia Cổng Vàng. (ND)"

"Là một trong các vị thần ban sơ, được người Hy Lạp tôn thờ là "đất mẹ", tượng trưng cho mặt đất. Gaea là vị thần thuở ban sơ và được coi như một

vị thần âm phủ trong thần thoại Hy Lạp. Bà được tôn kính như nữ thần vĩ đại hay như nữ thần mẹ. (ND)"

"Trong thần thoại Hy Lạp ông được coi là “cha trời”, bản thân ông là con và cũng là chồng của Gaea, mẹ đất. Ouranos và Gaea được coi là tổ tông của hầu hết các vị thần Hy Lạp nhưng không được thờ cúng. (ND)"

"Frank Lloyd Wright (1867-1959) là một trong những kiến trúc sư có ảnh hưởng nhất trong thế kỷ 20. Phong cách kiến trúc của ông thể hiện rõ nhất qua kiến trúc của Viện bảo tàng Guggenheim ở New York. Phong cách của ông được xác định là một phong cách kiến trúc mang lại nhiều cảm xúc và sự nhạy cảm với môi trường xung quanh. Là một trong những người sáng lập của kiến trúc hiện đại ở Bắc Mỹ, Frank Lloyd Wright chú trọng vào việc sử dụng các công nghệ mới, nguyên vật liệu và kỹ thuật để tạo nên công trình, là hình mẫu cơ bản của các công trình xây dựng trong thế kỷ 20. Trong suốt cuộc đời ông đã thiết kế trên 1000 dự án trong đó có 400 dự án đã được đưa vào xây dựng. (ND)"

"Arachne là tên một cô thợ dệt tài hoa trong thần thoại Hy Lạp – La Mã. Quá kiêu ngạo với tài năng của mình, cô khoe khoang rằng tài năng của mình lớn hơn cả nữ thần trí tuệ, và phủ nhận khi những bạn dệt nói rằng tài năng của mình một phần là sự ban ân của thần linh. Nữ thần đã đến thăm cô trong hình dạng một bà lão để khuyên nhủ. Bị xúc phạm bởi cô gái, nữ thần quyết định mở một cuộc thi đấu giữa hai thợ dệt. Sau cùng cô đã bị biến thành một con nhện. (ND)"

"Núi lửa St Helens cao 2.250 mét, nằm trong “vòng cung lửa” bao quanh Thái Bình Dương, cách Portland 88 km về phía đông bắc và là núi lửa hoạt động mạnh nhất trong số 12 núi lửa còn hoạt động của Cascade Range, chuỗi núi lửa trải dài từ bang California đến bang Washington. (ND)"

"Enchiladas, phát xuất từ Mexico, sau này thì phổ biến sang nhiều nước dùng tiếng Tây Ban Nha khác nữa. Enchiladas được làm bằng tortilla cuộn với rau củ/thịt/hải sản/... sau đó nướng/bỏ lò cùng với phô mát & sốt tương ớt. Khi ăn thì người ta thường dọn kèm với cơm & đậu hầm nhuyễn. (ND)"

"Trong thần thoại Hy Lạp, nữ thần Hestia còn có tên Vesta, là 1 trong 12 vị thần trên đỉnh Olympus. Hestia là con của hai vị thần Rhea và Kronos thuộc dòng dõi Titan, và là chị cả của thế hệ các vị thần thứ nhất trên đỉnh Olympus. Nữ thần là người mà nữ thần Rhea sinh ra đầu tiên và cũng là người mà thần Kronos nôn ra cuối cùng. Nữ thần Hestia là vị thần của bếp

lửa, sự quây quần của mọi thành viên trong gia đình, sức khỏe gia đình và nội trợ..., nhưng trước kia là nữ thần của đạo đức, sự tôn trọng, tốt bụng, ngoan đạo và thiện chí. (ND)"

"Harriet Tubman (sinh Araminta Ross; khoảng 1820 hoặc 1821 – 10 tháng 3 1913) là một người Mỹ gốc Phi, nhà hoạt động nhân đạo hoạt động chống lại chế độ nô lệ người Mỹ gốc Phi, là một điệp viên Liên bang trong nội chiến Hoa Kỳ. Sau khi thoát khỏi ách nô lệ, nơi bà được sinh ra, bà đã tiến hành 13 phi vụ giải cứu hơn 70 nô lệ bằng cách sử dụng mạng lưới các nhà hoạt động chống chế độ nô lệ và các nhà an toàn được gọi là đường sắt ngầm. Sau đó bà đã giúp John Brown tuyển dụng người cho cuộc tấn công của ông ở bến phà Harpers. Thời kỳ sau chiến tranh, bà là nhà đấu tranh cho quyền bầu cử của phụ nữ. (ND)"

"Carlsbad Caverns là công viên quốc gia của Mỹ, nằm gần Carlsbad, bang New Mexico. Động đá vôi thiên nhiên này có diện tích 1219 m x 190 m và cao 107 m (điểm cao nhất của động). Đây là động lớn thứ 7 trên thế giới với cách bài trí độc đáo của những loại đá có nhiều hình dạng tuyệt đẹp. (ND)"

"14. Herman Miller: Tập đoàn sản xuất thiết bị và nội thất văn phòng và gia đình của Mỹ."

"15. Yum!: Tập đoàn ăn nhanh lớn nhất thế giới, sở hữu các thương hiệu Taco Bell, KFC, Pizza Hut, Wingstreet và Long John Silver's."

"16. Volkswage: Tập đoàn sản xuất xe hơi Đức, sở hữu các thương hiệu Audi, Bentley, Skoda, Lamborghini, Bugatti, SEAT, Porsche và Volkswagen."

"17. Wal-Mart: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn nhất Mỹ."

"18. Target: Công ty bán lẻ hàng tiêu dùng lớn thứ hai tại Mỹ."

"19. Vogue: Tạp chí về thời trang, thiết kế và cuộc sống xuất bản tại hơn 18 nước trên thế giới."

"79. USP - Unique Selling Position: Đặc tính bán hàng độc nhất."

"80. Polo: Một môn thể thao trong đó người chơi cưỡi ngựa và dùng cái chày có cán dài đánh quả bóng vào cầu môn."

"81. Ralph Lauren: Công ty thời trang cao cấp dành cho cả nam và nữ của nhà thiết kế người Mỹ Ralph Lauren có trụ sở tại thành phố New York, Mỹ."

"82. Steve Jobs (sinh năm 1955): Tổng giám đốc đi đầu hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong

ngành công nghiệp vi tính."

"83. Jeff Bezos (sinh năm 1964): Là nhà sáng lập, giám đốc đi đầu hành kiêm chủ tịch hội đồng quản trị của trang web amazon.com."

"84. Michael Dell (sinh năm 1965): Là nhà sáng lập và giám đốc đi đầu hành tập đoàn máy tính Dell."

"85. W.L.Gore: Công ty tư nhân chuyên sản xuất những sản phẩm làm từ flo-polyme, có trụ sở tại bang Delaware, Mỹ."

"86. Levi Strauss: Công ty quần áo tư nhân nổi tiếng thế giới với thương hiệu quần bò Levi."

"87. Blacker & Decker: Công ty chuyên thiết kế và nhập khẩu dụng cụ điện và phụ kiện, dụng cụ sửa sang nhà cửa và hệ thống khóa công nghệ, có trụ sở tại bang Maryland, Mỹ."

"88. Costco: Chuỗi cửa hàng bách hóa bán buôn dành cho hội viên lớn nhất tại Mỹ."

"89. Zagat's: Trang web đánh giá và xếp hạng các nhà hàng tại Mỹ."

"90. Nielsen BASES: Một dịch vụ của công ty nghiên cứu thị trường Nielsen giúp khách hàng đạt mức tăng trưởng cần thiết thông qua quá trình đổi mới sản phẩm thành công."

"91. Ernst & Young: Một trong những công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới có trụ sở tại London, Anh."

"92. Charles Shaw: Thương hiệu rượu cao cấp giá hợp lý nay thuộc sở hữu của công ty rượu Bronco. Một chai rượu có giá 1,99 đô la nên còn được gọi là Two-Buck Chuck (đều uống giá hai đô-la)."

"93. Trader Joe's: Chuỗi cửa hàng tạp hóa tư nhân, có trụ sở chính tại bang California, Mỹ."

"94. Newman's Own: Công ty thực phẩm do diễn viên Paul Newman và nhà văn Hotchner sáng lập vào năm 1982."

"96. World Series: Giải vô địch bóng chày chuyên nghiệp thường niên có thứ hạng cao nhất tại Mỹ và Canada."

"97. Carly Fiorina (sinh năm 1954): Là doanh nhân người Mỹ và hiện đang đại diện cho bang California làm ứng cử viên Đảng Cộng hòa cho Thượng nghị viện Mỹ."

"98. Franchise (nhượng quyền kinh doanh): Hoạt động thương mại mà bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ theo một số điều kiện nhất định."

"99. Curves: Trung tâm thể dục và giảm cân được thiết kế dành riêng cho phụ nữ do Gary và Diane Heavin đồng sáng lập vào năm 1995."

"100. Andrea Bocelli (sinh năm 1958): Nam ca sĩ người Ý nổi tiếng với chất giọng nam cao. Ông bẩm sinh có tật ở mắt, và hoàn toàn mù năm 12 tuổi vì tai nạn. Từ khi bắt đầu sự nghiệp năm 1994 với album đầu tay *Il mare calmo della sera*, ông đã có hơn chục album nhạc pop và nhạc cổ điển."

"101. Kinh doanh mềm (Soft sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng tự nhiên, thân thiện và tinh tế."

"102. Kinh doanh cứng (Hard sell): Chiến dịch quảng cáo sử dụng thông điệp bán hàng công khai, trực tiếp và đầy sức thuyết phục."

"103. Chứng rối loạn cương dương (Erection dysfunction): Chứng rối loạn tình dục biểu hiện tình trạng mất khả năng cương cứng dương vật hoặc duy trì trạng thái cương cứng cần thiết để có một cuộc ái ân trọn vẹn."

"104. Khóa dán (Hook and loop): Khóa của áo quần gồm có hai dải bằng sợi nilông, một nhám một trơn, khi ép lại sẽ dính chặt với nhau."

"105. Xe hybrid: Loại xe có hai mô-tơ khác nhau cung cấp năng lượng cho bánh xe hoạt động. Cơ cấu phổ biến nhất là một động cơ xăng gắn với một mô-tơ điện cho phép động cơ ngắt định kỳ để tiết kiệm nhiên liệu."

"106. Tiến sĩ James Wetherbe: Giám đốc điều hành Viện nghiên cứu hành vi người tiêu dùng trên Internet tại Trường đại học công nghệ Texas. Ông còn là tác giả của 18 cuốn sách nổi tiếng và hơn 200 bài báo về kinh doanh và công nghệ thông tin."

"107. Tiến sĩ Joseph Michelli (sinh năm 1960): Là tác giả của nhiều cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất. Bên cạnh đó, ông còn là diễn giả quốc tế chuyên nghiệp và là nhà tư vấn kinh doanh."

"108. Larry Bossidy (sinh năm 1935): Là doanh nhân và nhà văn người Mỹ. Ông từng giữ chức những chức vụ điều hành cấp cao tại General Electric trong 30 năm."

"109. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn doanh nghiệp, nhà diễn thuyết và nhà văn người Mỹ."

"110. Shirley Clarke Franklin (sinh năm 1945): Là chính trị gia người Mỹ, thành viên Đảng Dân chủ và giữ chức Thị trưởng thành phố Atlanta, bang Georgia, Mỹ."

"111. Vevey: Một thị trấn thuộc khu vực nói tiếng Pháp của Thụy Sĩ và là nơi đặt trụ sở chính của công ty thực phẩm Nestlé."

"112. Chỉ số giá tiêu dùng (CPI - Consumer Price Index): Là chỉ số tính theo phần trăm để phản ánh mức thay đổi tương đối của giá hàng tiêu dùng theo thời gian. Sở dĩ chỉ là thay đổi tương đối vì chỉ số này chỉ dựa vào một giỏ hàng hóa đại diện cho toàn bộ hàng tiêu dùng."

"113. Tổng sản phẩm quốc nội (GDP - Gross Domestic Product): Là giá trị thị trường của tất cả hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được sản xuất ra trong phạm vi một lãnh thổ quốc gia trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm)."

"114. Webvan: Công ty bán tạp phẩm trực tuyến của Mỹ đã phá sản vào năm 2001. CNET, một trang web hàng đầu chuyên cung cấp các đánh giá và so sánh về các sản phẩm công nghệ thông tin, gọi sự phá sản của Websan là một trong những thảm họa lớn nhất trong lịch sử ngành công nghiệp kinh doanh trực tuyến. Ngày nay, Webvan được sở hữu và vận hành bởi Amazon."

"115. Charles R. 'Chuck' Schwab (sinh năm 1937): Là sáng lập viên và chủ tịch tập đoàn Charles Schwab, một trong những công ty môi giới giảm giá lớn nhất thế giới."

"116. Kevin A. Plank (sinh năm 1972): Là doanh nhân người Mỹ nổi tiếng vì đã sáng lập ra thương hiệu thời trang thể thao Under Armour."

"117. Lawrence Joseph 'Larry' Ellison (sinh năm 1944): Là trùm kinh doanh người Mỹ. Ông là đồng sáng lập viên và giám đốc điều hành của tập đoàn phần mềm doanh nghiệp Oracle."

"118. Jim Koch (sinh năm 1949): Doanh nhân người Mỹ đã từ bỏ sự nghiệp tư vấn kinh doanh của mình để nối nghiệp nấu bia của gia đình và sáng lập ra công ty Boston Beer vào năm 1984."

"119. Acetaminophen (hay paracetamol): Là thuốc có tác dụng hạ sốt và giảm đau, tuy nhiên không như aspirin nó không hoặc ít có tác dụng chống viêm. Thuốc có rất ít tác dụng phụ với liều điều trị nên được cung cấp không cần kê đơn ở hầu hết các nước."

"120. Peter Drucker (sinh năm 1909 - mất năm 2005): Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại và được tạp chí Financial Times bình chọn là một trong bốn nhà Quản lý bậc thầy của mọi thời đại."

"121. Ram Charan (sinh năm 1939): Là nhà tư vấn, nhà diễn thuyết và nhà văn về kinh doanh."

"122. Hillary Rodham Clinton (sinh năm 1947): Là thành viên Đảng Dân chủ, hiện giữ chức Bộ trưởng Ngoại giao đương nhiệm của Hoa Kỳ. Năm 2006, tên của Hillary Clinton được đưa vào danh sách 100 phụ nữ nổi bật nhất thế giới của tạp chí Forbes."

"123. Barack Hussein Obama II (sinh năm 1961): Là tổng thống thứ 44 Hoa Kỳ và là người Mỹ gốc Phi đầu tiên thắng cử chức vụ này. Năm 2009, ông được Ủy ban Nobel Na Uy tuyên bố trao giải Nobel Hòa bình 'nhờ những nỗ lực xuất sắc nhằm củng cố ngoại giao quốc tế và hợp tác giữa các dân tộc'."

"124. John Sidney McCain III (sinh năm 1936): Là Thượng nghị sĩ thâm niên của Hoa Kỳ được Đảng Cộng hòa đề cử ra tranh chức tổng thống trong kỳ bầu cử tổng thống Hoa Kỳ năm 2008."

"125. Orville Wright (1871 - 1948): Nhà sản xuất người Mỹ nổi tiếng với việc phát minh và lắp ráp thành công chiếc máy bay đầu tiên trên thế giới cùng anh trai Wilbur Wright."

"20. General Motor: Tập đoàn sản xuất ô tô của Mỹ."

"21. Daimler AG: Công ty sản xuất ô tô của Đức và là nhà sản xuất ô tô lớn thứ 13 thế giới. Công ty sản xuất ô tô và xe tải dưới các thương hiệu Mercedes-Benz, Maybach, Smart, Freightliner và nhiều thương hiệu khác."

"22. Absolut: Thương hiệu rượu vodka sản xuất tại Thụy Điển, hiện do hãng Pernold Ricard của Pháp sở hữu."

"23. Smirnoff: Thương hiệu rượu vodka của Nga, hiện do công ty Diageo của Anh sở hữu."

"24. Grey Goose: Thương hiệu rượu vodka cao cấp sản xuất tại Pháp."

"25. Bacardi Ltd: Công ty rượu gia đình của Cuba."

"26. Pernod Ricard: Công ty sản xuất đồ uống có cồn của Pháp."

"27. Suzuki: Tập đoàn đa quốc gia của Nhật chuyên sản xuất ô tô xe máy"

"28. Lyng Joe: Nhân vật phát ngôn viên hư cấu trong loạt phim quảng cáo ô tô và xe tải của Isuzu trên truyền hình."

"29. Isuzu: Công ty sản xuất ô tô và xe tải của Nhật."

"30. Briney Spears (sinh năm 1981): Ca sĩ nhạc pop, nhạc sĩ và diễn viên người Mỹ."

"31. Lindsay Lohan (sinh năm 1986): Diễn viên và ca sĩ hát nhạc pop người Mỹ."

"32. Paris Hilton (sinh năm 1981): Người thừa kế của tập đoàn khách sạn Hilton."

"33. Peugeot: Thương hiệu xe Pháp của PSA Peugeot Citroën, nhà sản xuất ô tô lớn thứ hai tại châu Âu."

"34. Yogo: Thương hiệu xe thuộc tập đoàn Zastava của Serbia."

"35. Daihatsu: Công ty sản xuất các loại xe nhỏ và xe đường trường của Nhật."

"36. Daewoo: Tập đoàn sản xuất ô tô và đồ điện tử của Nhật."

"37. Subara: Công ty con chuyên sản xuất ô tô thuộc tập đoàn Fuji Heavy Industries (FHI) của Nhật."

"38. Saab: Thương hiệu sản xuất ô tô của Thụy Điển, hiện do công ty Spyker Cars NV của Hà Lan sở hữu."

"39. Mitsubishi: Tập đoàn công nghiệp lớn của Nhật Bản"

"40. Microsoft Window: Tập đoàn Công nghệ máy tính đa quốc gia tầm cỡ thế giới của Mỹ."

"41. Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ."

"127. Charles Augustus Lindbergh (1902 - 1974): Là một phi công, nhà văn, nhà phát minh và nhà thám hiểm người Mỹ, nổi tiếng toàn cầu sau khi thực hiện thành công chuyến bay không nghỉ từ New York tới Paris trên chiếc phi cơ một ghế, động cơ đơn Spirit of St. Louis."

"128. Jack C. Taylor (sinh năm 1923): Doanh nhân người Mỹ và nhà sáng lập của công ty Enterprise Rent-A-Car. Với tài sản ước tính khoảng 9,5 tỷ đô-la, ông được Forbes xếp hạng là người giàu thứ 18 tại nước Mỹ và giàu thứ 40 trên thế giới."

"129. Frank Frederick Borman, II (sinh năm 1928): Phi hành gia kiêm kỹ sư NASA đã nghỉ hưu, nổi tiếng với vai trò Chỉ huy tàu Apollo 8 lần đầu tiên bay quanh Mặt trăng. Sau khi rời NASA, ông làm CEO của hàng hàng không Eastern từ năm 1975 đến năm 1986."

"130. Ralph Lifshitz (sinh năm 1939): Tên khai sinh của Ralph Lauren, nhà thiết kế thời trang và giám đốc kinh doanh người Mỹ. Ông nổi tiếng với thương hiệu quần áo Polo Ralph Lauren."

"131. Jennifer Lynn López (sinh năm 1969): Diễn viên, vũ công, nhà thiết kế thời trang và ca sĩ Latin pop nổi tiếng đã từng hai lần được đề cử giải Grammy. Cô kết hôn với ca sĩ Marc Anthony."

"132. Thomas Cruise Mapother IV (sinh năm 1962): Một diễn viên, đạo diễn phim người Mỹ, từng được đề cử chính thức cho 3 Giải Oscar và 3

lần nhận giải thưởng Quả cầu vàng. Tạp chí Forbes xếp anh vào một trong những nhân vật có ảnh hưởng nhất trên thế giới trong năm 2006."

"133. Kate Noelle 'Katie' Holmes (sinh năm 1978) : Diễn viên người Mỹ, nổi tiếng chủ yếu nhờ mối quan hệ tình dục với Tom Cruise."

"134. William Bradley Pitt (sinh năm 1963): Diễn viên Mỹ và nhà sản xuất phim, từng nhận được hai đề cử cho giải Oscar và nhận được một giải Quả Cầu Vàng trong số bốn đề cử. Brad Pitt được bình chọn là một trong những người đàn ông hấp dẫn nhất thế giới."

"135. Angelina Jolie (sinh năm 1975): Nữ diễn viên điện ảnh người Mỹ, cựu người mẫu thời trang, đại sứ thiện chí của Cao uỷ Liên hiệp quốc về người tỵ nạn (UNHCR). Cô đã nhận ba giải Quả cầu vàng, hai giải Hội diễn viên điện ảnh và một giải Oscar."

"136. Xe hẩy (scooter): Một loại xe hai bánh của trẻ con có chỗ đứng một chân, còn một chân để hẩy."

"137. Tina Brown (sinh năm 1953): Tổng biên tập tạp chí, nhà báo, dẫn chương trình kiêm tác giả cuốn sách The Diana Chronicles (Biên niên sử công nương Diana)."

"138. Harvey Weinstein (sinh năm 1952): Nhà sản xuất phim kiêm chủ tịch trường quay người Mỹ. Ông được biết đến như nhà đồng sáng lập hãng phim Miramax và đồng chủ tịch công ty sản xuất phim The Weinstein Company cùng em trai Bob kể từ năm 2005."

"139. Robert "Bob" Weinstein (sinh năm 1954): Nhà sản xuất phim kịch người Mỹ, sáng lập viên kiêm chủ tịch của Dimension Films, cựu chủ tịch của Miramax Films và hiện là đồng chủ tịch của The Weinstein Company."

"140. Michael Dammann Eisner (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ từng là giám đốc điều hành công ty Walt Disney từ năm 1984 đến năm 2005."

"141. Stephen McConnell 'Steve' Case (sinh năm 1958): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng nhất trong vai trò đồng sáng lập viên kiêm cựu CEO và cựu chủ tịch của American Online (AOL)."

"142. Mark Vincent Hurd (sinh năm 1957): Đồng chủ tịch, giám đốc và thành viên hội đồng quản trị tập đoàn Oracle. Ông từng là chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Hewlette-Packard."

"143. Ngài Howard Stringer (sinh năm 1942): Doanh nhân người Mỹ gốc xứ Wales, Anh và là chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn Sony. Ông được nữ hoàng Anh Elizabeth II phong tước Hiệp sĩ vào năm 1999."

"144. William Henry Gates III (sinh năm 1955): thường được biết dưới tên Bill Gates, là một doanh nhân người Mỹ, người đi tiên phong trong lĩnh vực phần mềm máy vi tính. Cùng Paul Allen, ông đã sáng lập nên tập đoàn Microsoft, một công ty phần mềm được coi là lớn nhất thế giới."

"145. Betty Cohen (sinh năm 1956): Chủ tịch kiêm giám đốc đi đầu hành của Công ty dịch vụ giải trí Lifetime từ năm 2005 đến năm 2007. Bà từng được Advertising Age bình chọn là một trong 100 nhà marketing giỏi nhất nước Mỹ và hiện đang là nhà tư vấn quảng bá thương hiệu cho nhiều công ty truyền thông."

"146. Thomas "Tom" Curley (sinh năm 1948): Hiện là giám đốc đi đầu hành của Associated Press, một cơ quan thông tấn của Mỹ."

"147. John Skipper (sinh năm 1956): Giám đốc đi đầu hành kiêm phó chủ tịch của ESPN, chịu trách nhiệm sáng tạo, viết chương trình và sản xuất nội dung của kênh ESPN và ABC Sports trên mọi nền tảng truyền thông."

"148. Ann S. Moore (sinh năm 1950): Chủ tịch kiêm giám đốc đi đầu hành của Time Inc. Bà trở thành CEO nữ đầu tiên của công ty khi được bổ nhiệm vào chức vụ này tháng 7 năm 2002."

"149. Harold 'Hal' Sydney Geneen (sinh năm 1910 - mất năm 1997): Doanh nhân người Mỹ nổi tiếng với vai trò là chủ tịch của Tập đoàn ITT."

"150. Roberto Crispulo Goizueta (1931 - 1997): Doanh nhân người Cuba nổi tiếng với vai trò Chủ tịch và Giám đốc đi đầu hành của công ty Coca-Cola."

"151. Philip Kotler (sinh năm 1931): Giáo sư danh dự khoa Marketing quốc tế của Trường quản lý Kellogg thuộc đại học Northwestern, Mỹ."

"152. Carl Philipp Gottfried von Clausewitz (1780 - 1831): Là một binh sĩ nước Phổ, nhà lịch sử học quân sự, lý luận học quân sự có tầm ảnh hưởng lớn. Ông được biết đến nhiều nhất với luận thuyết Bàn về chiến tranh."

"153. CPA - Certified Public Accountant: Kế toán viên công chứng."

"154. MBA - Master of Business Administration: Thạc sĩ quản trị kinh doanh."

"42. IBM: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ."

"43. Kodak: Nhà sản xuất phim ảnh và thiết bị in ấn của Nhật."

"44. Interbrand: Công ty chuyên về xây dựng và phát triển thương hiệu."

"45. Petters Group: Công ty kinh doanh đa ngành có trụ sở tại bang Minnesota, Mỹ."

"46. Chiquita Brands: Công ty sản xuất và phân phối chuối và các sản phẩm nông nghiệp, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ."

"47. J.D.Power & Associates: Công ty dịch vụ thông tin marketing toàn cầu do James David Power III sáng lập năm 1968, có trụ sở tại bang California, Mỹ."

"48. SUV (Sport Utility Vehicle): Xe thể thao đa dụng."

"49. Guru: Người có uy tín lớn trong cộng đồng người Hindu."

"50. Procter&Gamble: Công ty đa quốc gia chuyên sản xuất các sản phẩm tiêu dùng, có trụ sở tại bang Ohio, Mỹ."

"51. General Instruments: Nhà sản xuất điện tử có trụ sở chính tại Pennsylvania, Mỹ, chuyên sản xuất thiết bị bán dẫn và thiết bị truyền hình cáp."

"52. American Airlines: Hãng hàng không lớn của Mỹ đồng thời cũng là hãng hàng không đứng thứ hai thế giới về vận chuyển hành khách, kích thước máy bay chở khách và doanh thu hoạt động."

"53. United Parcel Service (UPS): Công ty vận chuyển bưu kiện của Mỹ với khối lượng vận chuyển mỗi ngày là 15 triệu bưu kiện đến 6.1 triệu khách hàng trên hơn 200 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới. Công ty cũng hoạt động trong lĩnh vực hàng không."

"54. Houston: Thành phố lớn thứ tư của Mỹ thuộc bang Texas."

"55. Honolulu: Thủ phủ bang Hawaii của Mỹ."

"56. Delta: Hãng hàng không của Mỹ cung cấp các tuyến bay khắp thế giới."

"57. Northwest Airlines: Công ty con 100% sở hữu của Delta Air Lines, Inc. và là một hãng hàng không lớn của Mỹ."

"58. Qantas: Hãng hàng không quốc gia của Úc và là hãng hàng không lớn thứ 11 thế giới."

"59. Song: Thương hiệu hàng không giá rẻ cho Delta Air Lines sở hữu và đi đầu hành."

"60. Ted: Một trong hai thương hiệu hàng không giá rẻ của United Airlines tập trung vào những điểm đến vào kỳ nghỉ lễ."

"61. Eos: Hãng hàng không hạng thương gia của Mỹ đã thông báo kế hoạch nộp đơn xin bảo hộ phá sản trên website vào 26 tháng 4 năm 2008 và ngừng vận chuyển hành khách kể từ 27 tháng 4"

"62. MaxJet: Hãng hàng không hạng thương gia của Mỹ chuyên bay qua biển Đại Tây Dương."

- "63. Dalas: Thành phố lớn thứ ba của bang Texas, Mỹ."
- "64. San Antonio: Thành phố lớn thứ hai của bang Texas, Mỹ."
- "65. New Orleans: Một cảng lớn của Mỹ và là thành phố đông dân nhất thuộc bang Louisiana, Mỹ."
- "66. Oklahoma City: Thủ phủ và là thành phố lớn nhất thuộc bang Oklahoma, Mỹ."
- "67. Tulsa: Thành phố lớn thứ hai của bang Oklahoma, Mỹ."
- "68. Chương 11: Khi một công ty nộp đơn xin phá sản theo chương 11, Luật phá sản Mỹ thì công ty được bảo hộ khỏi sức ép trả nợ để có thời gian tái cấu trúc hoạt động."
- "69. Taj Mahal: Một trong những sòng bạc lớn nhất tại thành phố Atlantic từng thuộc sở hữu của gia đình Crosby."
- "70. Holiday Inn: Thương hiệu khách sạn thuộc tập đoàn khách sạn InterContinental của Anh."
- "71. Harrah's Marina: Khách sạn và sòng bạc đặt tại khu vực cảng biển của thành phố Atlantic City thuộc bang New Jersey, Mỹ."
- "72. Overture: Công ty công cụ tìm kiếm trên Internet được Yahoo! mua lại để cung cấp những sản phẩm tìm kiếm marketing trên Yahoo."
- "73. AOL (American Online): Công ty cung cấp dịch vụ Internet toàn cầu có trụ sở tại Mỹ thuộc quản lý của tập đoàn Time Warner."
- "74. Bartle & James: Sản phẩm đồ uống làm từ lúa mạch, rượu và hoa quả có nhiều vị do công ty xuất khẩu rượu E & J Gallo Winery của Mỹ sản xuất."
- "75. Clearly Canadian: Sản phẩm đồ uống có ga có đường nhiều vị do tập đoàn Clearly Canadian Beverage Corporation của Canada sản xuất."
- "76. Cabbage Patch Dolls: Sản phẩm búp bê có tên gọi ban đầu là "Người lùn" do Debbie Morehead và Xavier Roberts thiết kế vào năm 1978."
- "77. Kmart: Chuỗi trung tâm mua sắm bán hàng giá rẻ của Mỹ, nay thuộc Sears Holdings Corp."
- "78. Edward Lampert: Nhà đầu tư, tài chính và doanh nhân người Mỹ, chủ tịch Sears Holding Copr. và là nhà sáng lập, chủ tịch kiêm CEO của quỹ đầu tư ESL."
- "95. Barilla: Công ty thực phẩm tư nhân lớn tại Ý cũng như tại châu Âu. Công ty sản xuất nhiều loại mì pasta và hiện là nhà sản xuất mì pasta hàng đầu thế giới, chiếm 45% thị phần tại Ý và 26% thị phần tại Mỹ."

"4. Spencer Stuart: Một trong những công ty tư nhân về tìm kiếm lãnh đạo cấp cao hàng đầu thế giới."

"126. Ounce: Đơn vị đo khối lượng trong hệ đo lường của Mỹ. Một ounce bằng 0.45359237 kilogam."

"5. General Electric: Tập đoàn đa quốc gia của Mỹ hoạt động trong các lĩnh vực như cơ sở hạ tầng ngành năng lượng, cơ sở hạ tầng ngành công nghệ, công ty truyền thông và giải trí NBC Universal, tài trợ vốn và tiêu dùng và công nghiệp."

"6. Walt Disney: Công ty truyền thông và giải trí của Mỹ đứng đầu thế giới về doanh thu."

"7. Hewlett-Packard: Tập đoàn công nghệ thông tin đa quốc gia của Mỹ có trụ sở tại bang California, Mỹ."

"8. Deloitte: Công ty dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất thế giới về kiểm toán, thuế, tư vấn rủi ro và tài chính."

"9. Chrysler: Công ty sản xuất ô tô của Mỹ có trụ sở tại bang Michigan. Năm 1998, tập đoàn ô tô Daimler-Benz AG đã mua lại Chrysler cùng các công ty con để lập nên tập đoàn DaimlerChrysler AG."

"10. Cerberus Capital Management: Một trong những tập đoàn quản lý vốn tư nhân lớn nhất nước Mỹ."

"11. Home Depot: Nhà bán lẻ các dịch vụ và sản phẩm xây dựng và trang trí nhà của Mỹ."

"12. Federal Express: Tập đoàn giao nhận kho vận Mỹ"

"13. Emery Air Freight: Công ty Mỹ hàng đầu thế giới về vận tải hàng không."

"1. Chứng khó đọc (tiếng Anh: Dyslexia): Là chứng tật bẩm sinh. Người bị tật này thiếu khả năng đọc và viết mặc dù đã phát triển đầy đủ trí thông minh, hiểu biết."

"2. Stefan Stern (sinh năm 1967): Nhà báo chuyên viết về tài chính, kinh doanh và quản lý. Ông phụ trách chuyên mục quản lý trên báo Financial Times."

"3. Steve Jobs (sinh năm 1955): Tổng giám đốc đi đầu hành công ty máy tính Apple. Ông là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp vi tính."

"1 James O'Toole, Lãnh đạo từ A đến Z (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), tr. 95."

"2 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 44"

"3 Báo cáo thường niên của General Electric, 1997."

"4 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 291."

"5 Sđd., tr. 79."

"6 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben&Jerry's Double Dip (New York: Simon và Schuster, 1997), tr. 167."

"7 Geoffrey Colvin, Larry Bossidy sẽ không ngừng lại, Fortune, số ra ngày 13 tháng 1 năm 1997, tr. 135-137."

"8 Emily Duncan, Thực tế mới, Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo [ấn phẩm ra hàng quý của Quỹ Drucker], mùa Đông năm 2000, tr. 9-11."

"9 Anita Roddick, "Lãnh đạo là người chủ trương: Xây dựng doanh nghiệp bằng cách xây dựng cộng đồng, Bài phỏng vấn với Anita Roddick", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Hè năm 2000, tr. 21."

"10 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr. 145"

"11 Lee G. Bolman và Terrence E. Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), tr. 231-232."

"12 David Bollier, Mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 172."

"13 Robert F. Dennehy, Tự thuật của nhà quản trị, Tạp chí Quản lý, tháng Ba năm 1999, tr. 42-43."

"14 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 160."

"15 C. William Pollard, "Sứ mệnh của mục tiêu tổ chức", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr. 17-21."

"16 "Tiền thưởng không chỉ dành cho ông chủ", Công ty tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr. 74."

"17 Phỏng vấn Gary Heavin qua điện thoại, tháng 8 năm 2001."

"1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 226-227."

"2 Robert Knowling, Vì sao Tôi nhìn lại quan trọng, Từ Lãnh đạo tới Lãnh đạo, Mùa thu năm 2000, tr.38."

- "3 Richard Daft, Khả năng lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.168."
- "4 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.336."
- "5 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr.330"
- "6 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.97."
- "7 Bill Capodagli và Lynn Jackson, Dẫn đầu với tốc độ thay đổi (New York: McGrawHill, 2001), tr.59-60, 70."
- "8 Janet Lowe, Những lời nói của Warren Buffet (New York: Wiley, 1997), tr.68-69."
- "9 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, (New York: Currency/Doubleday,2001) tr.311."
- "10 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, (New York: Currency/Doubleday,2001), tr.25."
- "11 Sđd., tr.22."
- "12 Janet Lowe, Những lời nói của Jack Welch (New York: Wiley & Sons, 2001), tr.65."
- "13 Daft, Khả năng lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.200."
- "14 Robert F. Dennehy, Chuyện kể của các nhà Quản lý, Tạp chí Quản lý, tháng 3 năm 1999, tr.42."
- "15 Peter Krass, ed., Cuốn sách về Sự thông thái trong Lãnh đạo (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr.248."
- "16 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.251."
- "17 Sđd., tr.375."
- "18 Lowe, Những lời nói của Jack Welch, tr.65."
- "19 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001"
- "20 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.112."
- "21 Jeffrey L. Seglin, Thiện, Ác và Doanh nghiệp của bạn (New York: John Wiley & Sons, năm 2000), tr. 13"
- "22 Lowe, Những lời nói của Jack Welch, tr.35-36."

- "23 Peter Senge, Nguyên tắc thứ Năm (New York: Currency/ Doubleday, 1990), tr.143"
- "1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr.123."
- "2 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001."
- "3 David Bollier, Nhắm đến"
- "4 Phỏng vấn Mark Elliott, tháng 9 năm 2001."
- "5 Bollier, Nhắm đến mục tiêu cao hơn, tr.111-121."
- "6 Brent Bowers và Deidre Leipziger, biên soạn, Cẩm nang quản lý New York Times (New York: Times Books, 2001), tr.85-186."
- "7 Sđd, tr.186-187."
- "8 Bollier, Nhắm đến mục tiêu cao hơn, tr.28-35."
- "9 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.479."
- "10 Sđd, tr.48."
- "11 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben & Jerry's Double Dip (New York: Simonand Schuster, 1997), tr.103."
- "12 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao – Lessons from the Top (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.262."
- "13 Trong Kinh Thánh (ND)"
- "14 Sđd, tr.153."
- "15 Sđd, tr.245."
- "16 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.485."
- "17 Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn, tr. 352-365."
- "18 David Welch, “Gặp gỡ gương mặt mới của Firestone – Meet the New Face of Firestone,” Tuần báo Kinh doanh – Business Week, 3 tháng 4 năm 2001, tr.64-66."
- "19 Bowers và Leipziger, biên soạn, Độc giả quản lý của tờ New York Times – The New York Times Management Reader, tr.72."
- "20 Quản lý con người: 101 Ý tưởng đã được chứng minh – Managing People: 101 Proven Ideas (Boston: Inc. Magazine, 1992), tr.148."
- "21 Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn, tr.10."
- "22 Sđd, tr.66."
- "23 Claire Gaudani, “Thực thi sự công bằng – Doing Justice,” Từ quản lý đến quản lý – Leader to Leader, mùa Thu 2000, tr.9-11."

"24 Peter Senge, Nguyên tắc thứ năm – The Fifth Discipline (New York: Currency/Doubleday, 1990), tr.5."

"1 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr.207."

"2 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.176."

"3 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 204."

"4 Sđd., tr.233."

"5 Erika Germer, “Giải quyết nhanh gọn!”, Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr.86."

"6 “Lãnh đạo trong những thời kỳ khó khăn: Bài phỏng vấn với Eric Schmidt của hãng Novell,” Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 3 năm 2001, tr.119-120."

"7 “Vụ kiện chống cải cách trong kinh doanh: Bài phỏng vấn với Peter Brabeck của Tập đoàn Nestle”, Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 2 năm 2001, tr.117."

"8 Sam Walton và John Huey, Sam Walton: Cuộc đời kinh doanh tại Mỹ (Made in American) (New York: Bantam Books, năm 1993), tr.200-213."

"9 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.177."

"10 Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn, tr.169-182."

"11 Suzy Wetlaufer, “Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES”, Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.117."

"12 Jay Conger, “Hoạt động thuyết phục thiết yếu,” Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 5-6 năm 1998, tr.93."

"13 Sđd., tr.94-95."

"14 Richard Daft, Khả năng lãnh đạo: lý thuyết và thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.165."

"15 Tom Peters, “Lãnh đạo thật khó!” Công ty tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr.138."

"16 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.346"

"17 Sđd., tr.291."

"18 Sđd., tr.477"

"19 Sđd., tr.360."

- "20 Andrew Grove, "Điểm chuyển đổi chiến lược," Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Đông năm 1999, tr.17-18."
- "21 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 158-159"
- "22 William J. Steere, "Phát triển bền vững", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr.37."
- "23 Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr.72."
- "24 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.80."
- "25 Robert F. Dennehy, "Tự thuật của nhà quản trị," Tạp chí Quản lý, tháng 3 năm 1999, tr. 40-41."
- "1 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 171."
- "2 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.171."
- "3 Sđd., tr.106."
- "4 "Lãnh đạo vượt qua những thời kỳ khó khăn: Bài Phỏng vấn Eric Schmidt của hãng Novell", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 3 năm 2001, tr. 119-120."
- "5 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 145."
- "6 Sđd., tr.312."
- "7 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 155."
- "8 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.120."
- "9 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 172."
- "10 "Lãnh đạo Chủ trương Xã hội: Xây dựng doanh nghiệp bằng cách xây dựng cộng đồng, Bài phỏng vấn Anita Roddick", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, Hè 2000, tr. 21."
- "11 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.270."
- "12 "Những bước đi khôn ngoan", Công ty tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr.95."
- "13 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 59."

- "14 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.486."
- "15 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 331."
- "16 Sđd., tr. 44."
- "17 Sđd., tr.312."
- "18 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.192."
- "19 Robert Knowling, “Vì sao tầm nhìn quan trọng”, Từ lãnh đạo tới lãnh đạo, mùa Thu năm 2000, tr.38"
- "20 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 141."
- "21 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 238."
- "22 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.223."
- "23 Bollier, Hướng tới Mục tiêu Cao hơn, tr.220."
- "24 Tom Peters và Nancy Austin, Đam mê xuất sắc (New York: Random House, 1985), tr.267."
- "25 Levering và Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.454."
- "26 Sđd., tr.420."
- "27 Noel Tichy, Động cơ lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.113-113."
- "1 Richard Daft, Lãnh đạo; Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1999), tr.335."
- "2 Mark Boslet, “Big Blue After Lou”, Tiêu chuẩn công nghiệp, 4/6/2001, tr.56-61."
- "3 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Bài học từ những người đứng đầu (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr.191"
- "4 Noel Tichy, Bộ máy Lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.129"
- "5 James Kouzes và Barry Posner, Thách thức của Lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), tr.37"
- "6 Jennifer Steinhauer, “Giuliani chịu trách nhiệm và Thành phố coi ông là Người cần thiết”, The New York Times, 14 tháng 9 năm 2001, tr.A2"
- "7 Tichy, Bộ máy Lãnh đạo, tr.136"

- "8 Warren Bennis và Burt Nanus, Những nhà lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr.35"
- "9 “Vụ kinh doanh phản cách mạng,” Harvard Business Review, tháng 2 năm 2001, tr.117-118"
- "10 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr.125-126"
- "11 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr.278"
- "12 Trích trong những bình luận của tổng thống về việc đi đầu tra những cuộc tấn công, The New York Times, 14/9/2001, tr.A8"
- "13 John Maxwell, Thất bại ở phía trước (Nashville: Thomas Nelson, 2000), tr.6"
- "14 Bill Capodagli và Lynn Jackson, Lãnh đạo với vận tốc của thay đổi (New York: McGraw-Hill, 2001), tr.5"
- "15 “Vụ kinh doanh phản cách mạng,” tr.118"
- "16 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Độ lún gập đôi của Ben & Jerry (New York: Simon and Schuster, 1997), tr.93-100"
- "17 Warren Bennis, “Tiếng nói của Kinh nghiệm,” Công ty tốc độ, tháng 5 năm 2001, tr.86"
- "18 Jan Carlzon, Thời khắc của Sự thật (New York: Harper & Row, 1987), tr.77"
- "19 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr.185"
- "20 “Lãnh đạo qua những thời kì khó khăn: Cuộc phỏng vấn với Novell’s Eric Schmidt,” Harvard Business Review, tháng 3 năm 2001, tr.116-123"
- "21 Richard Daft, Lãnh đạo: Lý thuyết và Thực hành (Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1999), tr.381"
- "22 Sđd, tr. 382"
- "1 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 458."
- "2 David Bollier, Hướng tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr.216."
- "3 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/ Doubleday, 2001), tr.330."
- "4 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 140."
- "5 Những hồ sơ tuyệt vời, video do hãng Enterprise Media, Cambridge, Mass., sản xuất, năm 1997."

"6 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức Trao quyền lực: Một bài Phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 1-2 năm 1999, tr.121."

"7 Ben Cohen và Jerry Greenfield, Ben & Jerry's Double Dip (New York: Simon và Schuster, 1997), tr. 51."

"8 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.231."

"9 John Grossman, Cơn lốc nhân đạo, Bầu trời, Tháng 1 năm 1997, tr. 96-101."

"10 Richard Daft, Khả năng lãnh đạo: lý thuyết và thực tiễn (Fort Worth, Tex.: Dryden Press), tr.352."

"11 "Những phương thức cơ bản của Giám đốc đi đầu hành là lợi ích của ngân hàng", Tạp chí Wall Street, 20/3/1995, B1-B2."

"12 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.115."

"13 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001."

"14 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 86-87."

"15 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.278-280."

"16 Sđd., tr.56."

"17 Sđd., tr.324."

"18 Warren Blank, 108 kỹ năng của những nhà lãnh đạo bẩm sinh (New York: AMACOM, 2001), tr.62."

"19 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr.334."

"20 Sđd., tr.318."

"21 Phỏng vấn qua điện thoại với Gary Heavin, tháng 8 năm 2001."

"22 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.312."

"23 Sđd., tr.131."

"24 Lee G. Bolman và Terrence E. Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), tr. 225."

"25 Levering và Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ, tr.156."

"26 Bolman và Deal, Lãnh đạo bằng tâm hồn, tr. 226."

"27 Pamela Coker, "Hãy để Khách hàng Biết Bạn Yêu quý Họ", Kinh doanh trong nước, tháng 8 năm 1992, tr. 9."

"1 Noel Tichy, Bộ máy lãnh đạo (New York: Harper Business, 1997), tr. 6."

- "2 Janet Lowe, Jack Welch nói(New York: John Wiley & Sons, 1998), tr.198."
- "3 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 46."
- "4 Sđd., tr. 41."
- "5 Dennis C. Carey và Dayton Ogden, Kế nhiệm Giám đốc đi ều hành (Oxford: Oxford Universiti Press, 2000), tr.15."
- "6 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 43."
- "7 Sđd., tr.133-143."
- "8 Sđd., tr. 296-297."
- "9 Robert Rosen, Lãnh đạo con người (New York: Viking, 1996), tr.192."
- "10 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 85."
- "11 Sđd., tr. 121, 169."
- "12 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith và Richard Beckhard, biên soạn, Nhà lãnh đạo của tương lai (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), tr. 254-257."
- "13 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 46."
- "14 Jay Conger và Beth Benjamin, Tạo dựng những nhà lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), tr. 69."
- "15 Randall H. White, Philip Hodgson và Stuart Crainer, Tương lai của lãnh đạo (Lanham, Md.: Pitman, 1996), tr. 111."
- "16 Manfred Kets De Vries, Thuật lãnh đạo (London: Prentice Hall, 2001),tr. 283."
- "17 Brent Bowers và Deidre Leipziger, biên soạn, Cẩm nang quản lý New York Times (New York: Times Books, 2001), tr. 220."
- "18 Lowe, Jack Welch nói, tr. 198."
- "19 Carey và Ogden, Kế nhiệm Giám đốc đi ều hành, tr. 33-34."
- "20 Julie Fenster, biên soạn, Những lời nói của các nhà lãnh đạo kinh doanh vĩ đại (New York: John Wiley & Sons, 2000), tr. 309."
- "21 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr. 124."
- "22 Conger và Benjamin, Tạo dựng những nhà lãnh đạo, tr. 123."
- "23 Dave Ulrich, Jack Zenger và Norm Smallwood, Thành quả dựa vào sự lãnh đạo (Boston: Harvard Business School Press, 1999), tr. 214."
- "24 Lowe, Jack Welch nói, tr. 202."
- "25 De Vries, Thuật lãnh đạo, tr. 118-119."
- "26 Tichy, Bộ máy lãnh đạo, tr.3."

"27 Hesselbein, Goldsmith và Beckhard, Nhà lãnh đạo của tương lai, tr.258."

"1 Peter Senge, Quy tắc thứ năm (New York: Currency/Doubleday, 1990), tr.139."

"2 Tạp chí Kinh doanh Harvard phỏng vấn với các CEO (Boston: Harvard University Business School Press, 2000), tr.243."

"3 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 Công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 122."

"4 Sđd., tr. 138."

"5 Sđd., tr. 398."

"6 Deepak Sethi, “Học hỏi từ tầng lớp trung lưu,” Từ lãnh đạo đến lãnh đạo, Mùa hè 2000, tr. 6."

"7 Linh hồn của một cơ thể: cách chơi chữ của tác giả, cơ thể ở đây cũng được hiểu như một tập đoàn"

"8 Những hồ sơ xuất sắc (băng video do Enterprise Media sản xuất, Cambridge, Mass.,1997); Thomas J. Neff và James M. Citrin, Bài học từ những người đứng đầu (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr. 192."

"9 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 345."

"10 Peter Krass, biên soạn, Cuốn sách về Trí tuệ Quản lý (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 284–285."

"11 Toàn văn câu trích trong Kinh Thánh, Romans 12 “Chúng ta có những đặc sủng khác nhau, tùy theo ân sủng Thiên Chúa ban cho mỗi người. Được ơn làm ngôn sứ thì phải nói sao cho phù hợp với đức tin. Được ơn phụng sự thì phải phụng sự. Ai dạy bảo thì cứ dạy bảo. Ai khuyên răn thì phải chân thành. Ai chủ toạ thì phải có nhiệt tâm. Ai làm việc bác ái thì hãy vui vẻ.” [ND]"

"12 Gordon Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu (New York: John Wiley & Sons, 1998), tr. 125."

"13 Nguyên văn: “We’re all working from the same playbook”, playbook: tập sách kịch bản sân khấu [ND]"

"14 Sđd, tr. 181."

"15 Quản lý con người: 101 ý tưởng đã được chứng minh (Boston: Inc. Magazine, 1992), tr. 141-142."

"16 “Marc Andreessen: Hố II,” Công ty tốc độ, tháng 2 năm 2001, tr. 114-118."

- "17 John Maxwell, Phát triển những nhà lãnh đạo quanh anh (Nashville: Thomas Nelson, 1995), tr. 152"
- "18 Tông đồ hay còn gọi là thánh tông đồ – những tín đồ Ki Tô giáo, được Jesus chọn ra để giao cho giảng kinh Phúc âm"
- "19 Bethune, Từ hạng chót lên hàng đầu, tr. 170."
- "20 Búp bê Maruska"
- "21 Maxwell, Phát triển những nhà lãnh đạo quanh anh, tr. 47."
- "22 Elder: Kì mục hoặc Trưởng lão"
- "23 Tạp chí Kinh doanh Harvard phỏng vấn với các Giám đốc đi đầu hành, tr. 242."
- "24 Jan Carlzon, Thời khắc của Sự thật (New York: Harper & Row, 1987), tr.11."
- "25 “Không chỉ để vui”, Công ty Tốc độ, tháng 3 năm 2001, tr. 70."
- "26 Tony Schwartz, “Nếu bạn làm việc 20 giờ một ngày thì sản phẩm của bạn sẽ chẳng ra sao,” Công ty Tốc độ, tháng 12 năm 2000, tr. 326-327."
- "27 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 115."
- "28 1 foot = 0,3048 mét."
- "29 1 gallon = 3,78 lít."
- "30 David Bollier, Nhắm tới mục tiêu cao hơn (New York: AMACOM, 1996), tr. 268-279."
- "31 “Vụ kinh doanh phản cách mạng,” Harvard Business Review, tháng 2 năm 2001, tr. 119."
- "32 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 58."
- "33 Krass, Cuốn sách về Trí tuệ Quản lý, tr. 151–152."
- "34 Max De Pree, Lãnh đạo là một nghệ thuật (New York: Doubleday, 1989), tr. xxii."
- "35 Neff và Citrin, Bài học từ những người đứng đầu, tr. 74."
- "36 David Baron, Moses trong quản lý (New York: Pocket Books, 1999), tr. 102."
- "37 Senge, Quy tắc thứ năm, tr. 144"
- "1 Patrick Lencioni, “Rắc rối với Tính Khiêm nhường”, Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Đông năm 1999, tr.44."
- "2 Richard Daft, Năng lực lãnh đạo: lý thuyết và thực tiễn (Fort Worth, Tex.: Báo Dryden, 1999), tr.74."
- "3 Sđd., tr.221"

"4 Brian De Biro, Vượt lên thành công (New York: Cận điểm, 1997), tr. 189."

"5 Thomas J. Neff và James M. Citrin, Những bài học từ đỉnh cao (New York: Currency/Doubleday, 2001), tr. 66."

"6 Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, và Richard Beckhard, eds., Lãnh đạo trong tương lai (San Francisco: JosseyBass, 1996), tr.106."

"7 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 273."

"8 Sđd., tr.292."

"9 Sđd., tr.149."

"10 Sđd., tr.140."

"11 Sđd., tr.312."

"12 Sđd., tr.108."

"13 Stuart Crainer, 75 quyết định cấp quản lý trọng đại nhất thời đại (New York: AMACOM, 1999), tr. 94."

"14 Robert Levering và Milton Moskowitz, 100 công ty tốt nhất nên xin vào làm ở Mỹ (New York: Plume/Penguin, 1994), tr. 374."

"15 Suzy Wetlaufer, "Tổ chức Trao quyền lực: Một bài phỏng vấn với Roger Sant và Dennis Bakke của công ty AES", Tạp chí Kinh doanh Harvard, tháng 12 năm 1999, tr.119."

"16 Robert Townsend, Tiến tới tổ chức (New York: Knopf, 1970), tr. 115"

"17 Rekha Balu, Đứng lên từ thất bại, Công ty Tốc độ, tháng 4 năm 2001, tr.156."

"18 William J. Steere, "Phát triển bền vững", Nhìn nhận về lãnh đạo bằng quan điểm của lãnh đạo, mùa Xuân năm 2000, tr.37"

"19 Neff và Citrin, Những bài học từ đỉnh cao, tr. 191."

"20 Steven Covey, "Ba vai trò của lãnh đạo trong mô hình kiểu mới", Hesselbein, Goldsmith, và Beckhard, Lãnh đạo trong tương lai, tr.156."

"21 Phỏng vấn Gary Heavin qua điện thoại, tháng 8 năm 2001."

"22 Charles Pollard, "Lãnh đạo cũng phụng sự", Hesselbein, Goldsmith và Beckhard, Lãnh đạo trong tương lai, tr.244-248"

"1. Learjet: Một loại máy bay phản lực nhẹ mà sang của Mỹ (ND)."

"2 Laguar: Một loại xe hơi bình dân của Mỹ (ND)."

"1. Luật Jim Crow buộc người lái xe phải phân chia khu vực ngồi riêng biệt cho người da đen và người da trắng."

"1 Bocce: Một trò chơi của Ý giống như bóng gổ chơi trên thảm cỏ dài và hẹp."

"2. Goteborg: Một thành phố của Thụy Điển."

"3. Thường thì bể bơi dùng thi đấu quốc tế dài 50m. Lega phải bơi 7 lượt bể, có nghĩa là khoảng 350m. lượt bể"

"4. Thường thì bể bơi dùng thi đấu quốc tế dài 50m. Lega phải bơi 7 lượt bể, có nghĩa là khoảng 350m. lượt bể"

"1. Viết tắt của Professional Golfer's Association (Hiệp hội những nhà chơi gôn chuyên nghiệp)."

"2. Một tập đoàn chuyên cố vấn về làm việc theo mạng lưới cho các công ty cũng như tổ chức trên thế giới."

"3. Hãng hàng không Mỹ."

"4. Falklands war: cuộc chiến tranh giành quyền kiểm soát quần đảo Falklands giữa hai nước Anh và Argentina."

"5. Touchdown: Điểm ghi được do mang bóng qua đường biên ngang của đội kia (dùng trong môn bóng bầu dục)."

"1. Chú Sam: Chính phủ Hoa Kỳ."

"2. Nguyễn văn: "The power of love or- LUV"."

"Hồng nhan họa thủy: ý nói người con gái có nhan sắc sẽ làm nguy hại đến người con trai, hay gia đình, thậm chí quốc gia nơi mà cô gái đó sống."

"Cont: viết tắt của từ container."

"Chữ "Dương" trong tên "Cổ Dương" có nghĩa là mặt trời. Chữ "Tinh" trong tên "Lương Tinh" có nghĩa là ngôi sao."

"(1) Rip Van Winkle: Là nhân vật chính trong truyện ngắn cùng tên của nhà văn Mỹ Washington Irving, ông bị lạc vào rừng và mất tích sau 20 năm mới quay lại cuộc sống bình thường."

"(2) Tên gọi này, được sử dụng lần đầu tiên trong phi đội Lockheed trong Chiến tranh Thế giới lần thứ 2, là một thuật ngữ chung chỉ công việc kỹ thuật không được ghi lại trong các báo cáo tài chính, được thực hiện một cách độc lập và không bị ngăn cản bởi thói quan liêu ngột ngạt trong công ty."

"(1) Trên mạng, kết nối là những sợi cáp nối các máy tính với nhau; còn trên web, kết nối là những đường liên kết siêu văn bản. Trên mạng, bạn làm việc với các máy tính; còn trên web, bạn tìm được tài liệu, âm thanh, hình ảnh video..."

"(2) SAT: Một trong những kỳ thi chuẩn hóa cho việc đăng ký đầu vào một số đại học ở Mỹ."

"(3) Họp TGIF: Họp toàn công ty của Google, được tổ chức vào thứ Sáu hàng tuần, khi các nhân viên Google được đặt câu hỏi trực tiếp cho ban Giám đốc."

"(1) Thiết bị đầu cuối: Máy (thường) gồm một bàn phím và màn hình để liên lạc với bộ xử lý trung tâm trong hệ thống máy tính."

"(2) Động vật xã hội: Những người ham thích gặp gỡ mọi người."

"(3) Hội chứng Asperger: Một bệnh sinh học thần kinh, mô tả những người có trí thông minh và ngôn ngữ phát triển bình thường nhưng mắc phải một dạng tự kỷ, dẫn đến kém khả năng giao tiếp trong xã hội."

"(4) Đầu có nghĩa là những đi đầu linh tinh, lật vặt."

"(5) Marcel Proust (1871-1922): Nhà văn người Pháp, tác giả cuốn Đi tìm thời gian đã mất – được tạp chí Time bầu chọn là cuốn sách vĩ đại nhất mọi thời đại."

"(6) GRE: Kỳ thi đầu vào bắt buộc cho hầu hết các khóa học đại học ở Mỹ."

"(7) Bush, Nelson và Atkinson: ba nhà khoa học tiên phong trong lĩnh vực công nghệ thông tin của Mỹ."

"(8) Ultimate Frisbee: Ném đĩa bay. Một môn thể thao ngoài trời phát triển rất nhanh và rộng rãi ở các nước như Mỹ, Anh, Nhật Bản..."

"(9) Trường phái nghệ thuật tối thiểu: Phong cách nghệ thuật cực kỳ đơn giản để đạt hiệu ứng cao nhất."

"(10) Arthur Clarke (1917-2008): Tác giả, nhà sáng chế người Anh."

"(11) Terabyte: Đơn vị đo dung lượng bộ nhớ. 1 TB = 1024 GB."

"(12) NBA (National Basketball Association): Giải bóng rổ uy tín hàng đầu tại Mỹ."

"(13) Cyc: Một cơ sở tri thức với rất nhiều kiến thức về thế giới thực và khả năng suy luận logic."

"(14) UN (United Nations): Liên Hợp Quốc."

"(1) Chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng."

"(2) Netscape: Một công ty dịch vụ máy tính của Mỹ với sản phẩm được biết đến nhiều nhất là trình duyệt web."

"(3) Steve Jobs từng được mệnh danh là thầy phù thủy xứ Cupertino – nơi Apple đặt trụ sở chính."

"(4) Bóng vợt (tên tiếng Anh là lacrosse): Là môn thể thao đồng đội phổ biến ở Bắc Mỹ."

"(5) Thung lũng Silicon ở duyên hải miền Tây, còn Đại lộ Madison thuộc thành phố New York ở duyên hải miền Đông nước Mỹ. Hàm ý của Armstrong là muốn gắn kết trung tâm công nghệ cao và trung tâm quảng cáo hàng đầu thế giới với nhau."

"(6) Consumer Reports: Một tạp chí Mỹ, xuất bản hàng tháng, đánh giá và so sánh các sản phẩm tiêu dùng dựa trên báo cáo và kết quả từ phòng thí nghiệm và trung tâm nghiên cứu khảo sát."

"(7) Ma Bell (cách gọi chơi chữ của Mother Bell): Là cách người Mỹ gọi hệ thống chuông điện thoại độc quyền của AT&T."

"(1) Oracle: Hãng phần mềm của Mỹ, ra đời từ đầu những năm 70 của thế kỷ 20."

"(2) Demo: Đoạn trích ra từ một phần mềm để giới thiệu sơ lược về phần mềm đó."

"(3) Traveling Salesman Problem – TSP: Bài toán người bán hàng. Vấn đề được đặt ra: cho trước một danh sách các thành phố và khoảng cách giữa chúng, tìm chu trình ngắn nhất để thăm mỗi thành phố một lần."

"(4) Condoleezza Rice (1954 -): Bộ trưởng Ngoại giao thứ 2 của Chính phủ George W. Bush từ ngày 26/1/2009."

"(5) Jared Diamond (1937 -): Nhà khoa học Mỹ, tác giả cuốn Loài tinh tinh thứ ba (The Third Chimpanzee)."

"(6) Alan Turing (1912 - 1954): Nhà toán học, logic học và mật mã học người Anh, thường được xem là cha đẻ của ngành khoa học máy tính."

"(7) Mensa: Tổ chức của những người có chỉ số IQ cao nhất thế giới."

"(8) S-1 (bản cáo bạch): Một tài liệu chỉ rõ thông tin về tài chính, trích dẫn yếu tố rủi ro và tính toán rõ ràng nhưng được thoải mái tranh luận về tình hình thực tế của công ty."

"(1) Gordon Earle Moore: sinh ngày 3/1/1929 tại San Francisco California. Ông là đồng sáng lập và hiện là chủ tịch danh dự của tập đoàn sản xuất chip hàng đầu thế giới: Intel. Về cơ bản, nội dung định luật Moore như sau: "Số lượng bóng bán dẫn trên mỗi inch vuông sẽ tăng gấp đôi sau mỗi năm."

"(2) Tu chính sửa đổi lần thứ nhất của Hiến pháp Mỹ (First Amendment) quy định: Mọi công dân có quyền tự do tôn giáo, ngôn luận, hội họp hay kiến nghị."

"(3) Salon.com: Một tạp chí trực tuyến của Mỹ."

"(4) Tạp chí Newsweek: Một tạp chí tin tức hàng tuần của Mỹ, xuất bản tại thành phố New York."

"(5) Phu nhân Macbeth: Vợ của Macbeth, kẻ sát nhân trong vở kịch của Shakespeare, người luôn cố gắng rửa tay để làm sạch những vết máu tưởng tượng."

"(1) Thuật ngữ này ám chỉ việc để các nhân viên của Google sử dụng thử nghiệm các sản phẩm nguyên bản của Google trong cuộc sống hàng ngày để phát hiện sai sót, từ đó tìm ra cách cải tiến. Đây là một cách làm việc bất di bất dịch trong Google."

"(2) MIT (Massachusetts Institute of Technology): Học viện Công nghệ Massachusetts là trường đại học và viện nghiên cứu hàng đầu về khoa học và công nghệ ở Mỹ."

"(3) Thao tác vuốt ngang và nhúm: Người sử dụng ngón tay vuốt vào màn hình theo phương nằm ngang (swipe) hoặc tác động vào màn hình bằng cách chụm các ngón tay lại hay kéo giãn các ngón tay ra (pinch) để thực hiện các chức năng của điện thoại."

"(4) Hurkey và Chen: Những người sáng lập YouTube."

"(5) George Clooney (1961 -): Diễn viên từng đoạt giải Oscar và giải thưởng Quả Cầu Vàng."

"(1) Đó là thuật ngữ mà những người bên ngoài dùng để ám chỉ công nghệ ẩn sau chính sách kiểm duyệt có thẩm kiểm soát sâu rộng của Chính phủ Trung Quốc."

"(2) Brainstorming (Họp động não): Thảo luận nhóm giúp nhanh chóng tìm ra ý tưởng mới."

"(3) Crime Scene Investigation: Tên của một chuỗi chương trình truyền hình về điều tra hiện trường."

"(1) Tên tiếng Anh là Superdelegates: Ý chỉ những đại biểu tự do, những người có thể bỏ phiếu cho bất kỳ ứng viên nào."

"(2) Đi tìm Nemo (tại Việt Nam còn được gọi là Cuộc phiêu lưu của Nemo) : Là một bộ phim hoạt hình của Mỹ, được công chiếu vào năm 2003. Phim nói về hành trình của chú cá Marlin đi tìm con trai là Nemo. Trên đường đi, Marlin hiểu ra một điều là con trai mình có thể tự chăm sóc lấy bản thân."

"(3) Quảng cáo hiển thị là những hình ảnh chiếm một phần của trang web, nhà quảng cáo trả tiền dựa trên số lần quảng cáo “đập” vào mặt người dùng, chứ không phải theo số lần nhấp chuột."

"(4) Giải vô địch của Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia Mỹ."

"(5) Thứ xe hai bánh của trẻ con, có chỗ đứng một chân, còn một chân để hẩy, giúp mọi người có thể di chuyển nhanh hơn giữa các đầu."

"(6) Viên kim cương màu xanh đen (saphir) lớn nhất thế giới."

"(7) Dữ liệu duy nhất mà hệ thống đích nhận được khi truy cập tải thông tin trên mạng."

"1 Trong chương này sử dụng khá nhiều thuật ngữ tiếng Anh. Việc sử dụng thuật ngữ tiếng Anh nhằm giúp cho các bạn thuận tiện hơn khi cần tra cứu thêm thông tin, tài liệu trên mạng hoặc các tài liệu in ấn của nước ngoài."

"2 Catnap: Giấc ngủ quá ngắn vào ban ngày, thường chỉ dưới 45 phút, làm bé mệt mỏi khó chịu vì ngủ chưa đủ."

"3 Phương pháp rèn nếp ăn ngủ cho trẻ theo cuốn On Becoming Baby Wise - cuốn sách về lý thuyết chăm sóc trẻ sơ sinh nổi tiếng của bác sĩ Gary Ezzo và Robert Bucknam."

"4 Phương pháp rèn nếp ăn ngủ cho trẻ theo cuốn The Baby Whisperer Solves All Your Problems - cuốn sách cẩm nang chăm sóc trẻ sơ sinh nổi tiếng của Tracy Hogg."

"5 Waketime: Thời gian thức tối đa trong 1 chu kỳ EASY một ngày của bé. Ví dụ, 1 tháng tuổi, trong 1 chu kỳ EASY bé thức được tối đa 45 phút, sau đó bé CẦN NGỦ để nạp thêm năng lượng. (Nên bố mẹ cần cho bé vào giường khi bé thức được 25 - 30 phút, để bé trần trọc độ 15 - 20 phút là đến mức tối đa của thời gian thức, bé có thể ngủ luôn lúc đó)."

"6 Routine: Nếp sinh hoạt - Thói quen. Ví dụ: Thói quen buổi sáng: Dậy → Gấp chăn → Đánh răng, rửa mặt → Ăn sáng → Mặc quần áo → Đi làm, là một Nếp sinh hoạt - Thói quen."

"7 Bedtime routine: Trình tự trước giấc ngủ đêm, để làm tín hiệu cho bé đã đến giờ ngủ đêm. Ví dụ trước khi ngủ: Tắm → Đánh răng → Mặc đồ ngủ → Kể chuyện, hát → Thơm, chúc ngủ ngon → Ngủ."

"8 Bữa sữa bổ sung để trẻ tích lũy thêm thức ăn trước khi vào giấc ngủ dài ban đêm. Thường bữa này cách bữa sữa cuối khoảng 2 tiếng, và chỉ nên tiến hành nếu trẻ dậy hay nếu bữa ăn này thực sự làm cho giấc ngủ đêm của trẻ dài ra. Nếu việc ăn bữa bổ sung làm gián đoạn giấc ngủ của con (khi dạ dày hoạt động, có bé ọc ạch khó ngủ, hoặc bị đầy hơi) hoặc giảm lượng ăn buổi sáng hôm sau thì cha mẹ được khuyên không nên cho ăn bữa này (và cắt bữa đêm - dream feed)."

"9 Tiếng ồn trắng kiểu như tiếng suối chảy, tiếng ti vi mở... giúp bé dễ đi vào giấc ngủ, bạn có thể tải về từ trên mạng."

"1 Tham khảo cuốn sách Phương pháp giúp trẻ ngủ ngon giấc, Elizabeth Pantley, NXB Phụ nữ."

"2 Phương pháp luyện ngủ PUPD (Bế lên đặt xuống) được Tracy Hogg đưa ra trong cuốn The Baby Whisperer Solves All Your Problems. Lưu ý với phương pháp PUPD: • Khi bạn bế bé, dù bé còn khóc hay không thời gian bế không quá 1 phút. • Nếu khi bế bé lên bé có dấu hiệu phản đối như uốn lưng, giãy giụa, ngay lập tức đặt bé xuống và vuốt lưng bé. Với các bé đã biết đứng trong cũi không thực hiện phần bế lên mà chỉ đặt bé nằm xuống trong cũi và vuốt lưng bé. • Trong thời gian bế bé, chỉ vuốt lưng. • Áp dụng cho bé từ 4 tháng trở lên."

"3 Phương pháp luyện ngủ Khóc có kiểm soát được bác sĩ Richard Ferber đưa ra trong cuốn sách Solve Your Child's Sleep Problems. Quy tắc như sau: • Đặt bé vào giường/ cũi khi bé đã buồn ngủ nhưng vẫn còn thức. • Nói chúc ngủ ngon với con và ra khỏi phòng. Nếu bé khóc, để cho bé khóc trong một thời gian nhất định. Đêm đầu tiên: Chờ 3 phút lần thứ nhất, 5 phút lần thứ hai và 10 phút lần thứ ba, các lần sau tăng dần đều thời gian như vậy. • Đêm thứ hai: Chờ 5 phút, sau đó 10 phút, sau đó 12 phút. • Làm theo các khoảng thời gian lâu hơn trên mỗi đêm tiếp theo. Bạn có thể chọn bất kỳ độ dài thời gian nào mà bạn cảm thấy thoải mái, nhưng hãy theo nguyên tắc tăng dần thời gian giữa các lần. • Thời gian trấn an bé không quá 1 phút. Không nên bế bé. • Lặp đi lặp lại cho đến khi bé ngủ. Đêm đầu tiên tối đa 45 phút, các đêm sau tăng dần. • Trong hầu hết trường hợp, theo Ferber, con bạn sẽ có thể tự ngủ sau đêm thứ ba hay thứ tư, hay một tuần là nhiều nhất. Nếu bé vẫn kháng cự sau nhiều đêm cố gắng, hãy đợi một vài tuần và sau đó thử lại."

"4 Phương pháp của Richard Ferber gần giống với khóc có kiểm soát nhưng thay vì vào phòng trấn an bé, mẹ sẽ để bé tự xoay xở đến lúc tự ngủ được."

"5 Phương pháp luyện ngủ cho bé từ 0 - 6 tuần - phương pháp 5S được đưa ra bởi bác sĩ Harvey Karp trong cuốn The Happiest Baby. 5S là trình tự để bé ngủ ngon theo thứ tự sau: • Swaddle: Quấn chặt bé. • Side or Stomach position: Đặt con nằm nghiêng. • Shush: Tiếng "Sù sù sù" tiếng mẹ xùy nhẹ vào tai bé. • Swing: Vừa shush (hoặc bật white noise) vừa đẩy bé nhẹ nhàng cho bé hơi lặn trên cũi, động tác nhanh và nhẹ. Nhớ bảo vệ, đầu, cổ bé, không rung lắc bé. • Suck: Cho bé mút tay hoặc mút ti giả."

"6 Dream feed - DF: Ăn lúc đang ngủ. Nhiều người không bế con lên và không cần ợ hơi, con nút theo bản năng. Nếu ăn xong con thức dậy thì đặt con xuống cho ngủ tiếp mà không cần ru lại. Nếu trẻ hay bị trớ không nên làm DF."

"7 Dummy là một con vật bằng vải được giặt sạch sẽ để các bé mút, tự xoa dịu bản thân, tự dỗ mình vào giấc ngủ."

"1 Oxytocin hay còn gọi là hoóc môn tình yêu. Loại hoóc môn được tiết ra và chi phối não bộ trong quá trình liên quan đến tình cảm, nó được sản sinh khi con người thỏa mãn, khi cho con bú sữa mẹ."

"2 Các bé giãn cũ cũng đều trải qua giai đoạn ARA."

"3 Các bạn luyện ti bình/ti lúc thức đều trải qua ARA."

"4 Các bé cai ti đêm cũng sẽ trải qua thời gian ARA."

"1 Để tìm hiểu chi tiết về phương pháp ăn dặm bé chỉ huy, bạn có thể tìm đọc cuốn: Baby-led Weaning: Phương pháp ăn dặm bé chỉ huy (Gill Raply & Tracey Murkett) của Thái Hà Books."

"1 Rear - facing infant carseat."

"2 Tính năng khoá cửa xe, là một nút nhỏ phía trong cửa xe."

"1 Một loại túi bóng có khóa kéo, dùng để bảo quản thực phẩm trong tủ lạnh."

"(1) Louis L'Amour (1908-1988): Tiểu thuyết gia người Mỹ."

"(1) Marshall McLuhan (1911-1990): Triết gia người Canada."

"(2) Manuel Castells (1942-): Nhà xã hội học người Tây Ban Nha."

"(3) Giờ làm việc chủ yếu ở các nước phương Tây."

"(2) Thỏ Bugs: Nhân vật trong loạt phim hoạt hình _Bugs Bunny_ của hãng Warner Bros."

"(1) John Ruskin (1819-1900): Nhà phê bình nghệ thuật hàng đầu ở Anh vào thời nữ hoàng Victoria."

"(2) Ronald Reagan (1911-2004): Tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ."

"(1) Mark Granovetter (1943-): Nhà xã hội học người Mỹ."

"(1) Một loại da rắn."

"(2) Khảo sát mù: Khảo sát mù vị bằng cách bịt mắt."

"(1) Bette Davis (1908-1989): Nữ diễn viên người Mỹ."

"(2) Joseph Conrad (1857-1924): Tiểu thuyết gia người Ba Lan."

"(1) H.L. Mencken (1880-1956): Nhà báo, nhà phê bình văn hóa và đời sống người Mỹ."

"(1) Brian Kiley: Người viết kịch bản cho các chương trình khách mời của Conan Christopher O'Brien."

"(2) Thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân Newton: Một sản phẩm của hãng Apple được thiết kế nhỏ gọn như một cuốn sổ tay cá nhân và được tích hợp nhiều chức năng như lịch, sổ địa chỉ, ghi chú cá nhân, máy tính..."

"(3) Giải thưởng Văn học hư cấu Orange của Anh (The UK's Orange Prize for Fiction) là giải thưởng dành cho các nữ tác giả thuộc mọi quốc tịch sáng tác tiểu thuyết bằng tiếng Anh."

"(4) Lý thuyết "Cái đuôi dài" về cơ bản nói về xu hướng chuyển dịch từ chỗ chỉ tập trung vào một vài mặt hàng được ưa chuộng sang việc đa dạng hóa tối đa các sản phẩm phục vụ các thị trường ngách, cùng với sự trợ giúp đắc lực của công nghệ, đặc biệt là internet."

"(1) Avis Rent-A-Car: Một hãng cho thuê xe ô tô có trụ sở tại Parsippany-Troy Hills, New Jersey, Mỹ."

"(1) William James (1842-1910): Nhà tâm lý học và triết học người Mỹ."

"(2) William Hazlitt (1778-1830): Nhà văn người Anh."

"(1) T éc là thùng lớn, có nắp kín để chứa chất lỏng."

"(2) 1 foot (feet - số nhiều) = 3,48cm."

"(1) Foot = 30,48cm."

"(2) Ounce: Đơn vị đo trọng lượng, bằng 1/16 pound, tức là bằng 28,35 gam."

"(3) ROI: Return on Investment (Điểm hòa vốn)."

"1. Cuốn sách được xuất bản bằng tiếng Việt với tên gọi là "Sức mạnh của sự tử tế" do Phương Nam Books hợp tác với NXB Trẻ, 2009."

"3. Midwest: là khu vực xung quanh Great Lakes và thung lũng Mississippi; bao gồm các bang Ohio, Indiana, Illinois, Michigan, Wisconsin, Minnesota, Iowa, Missouri, Kansas, and Nebraska; nổi tiếng vì sự trù phú đất đai cho nông nghiệp và các khu công nghiệp."

"2. Mission Impossible – tên một bộ phim hành động do diễn viên điện ảnh rất nổi tiếng Tom Cruise thủ vai chính."

"Tên một chuỗi khách sạn và khu nghỉ dưỡng năm sao quốc tế có trụ sở ở Canada."

"New York là một bang thuộc bờ Đông, California nằm ở bờ Tây nước Mỹ."

"Tiểu bang nằm ở vùng Đông Bắc nước Mỹ."

"Tiểu bang nằm ở miền Trung nước Mỹ."

"Maine là một tiểu bang trong vùng New England của Mỹ, giáp với biên giới Canada."

"Hệ thống Định vị Toàn cầu (Global Positioning System - GPS) là hệ thống xác định vị trí dựa trên vị trí của các vệ tinh nhân tạo, do Bộ Quốc phòng Hoa Kỳ thiết kế, xây dựng, vận hành và quản lý. Trong cùng một thời điểm, tọa độ của một điểm trên mặt đất sẽ được xác định nếu xác định được khoảng cách từ điểm đó đến ít nhất ba vệ tinh."

"Giống như các trang muachung, hotdeal hay nhommua ở Việt Nam."

"Tên một thương hiệu xe hơi cao cấp của Đức."

"Điểm tín dụng là một biểu thị bằng số dựa trên việc phân tích hồ sơ tín dụng của bạn và đại diện cho mức độ tín nhiệm của bạn. Điểm tín dụng chủ yếu dựa trên thông tin báo cáo tín dụng thường có từ trung tâm thông tin tín dụng. Những tổ chức cho vay như ngân hàng và các công ty thẻ tín dụng sử dụng điểm tín dụng để đánh giá nguy cơ rủi ro tiềm ẩn từ việc cho vay và giảm thiểu tổn thất do các khoản nợ xấu. Các tổ chức cho vay sử dụng điểm tín dụng để xác định những khách hàng đủ điều kiện cho vay, mức lãi suất và hạn mức tín dụng. Đồng thời các tổ chức cho vay cũng sử dụng điểm này để xác định những khách hàng mang lại doanh thu lớn nhất."

"Weight Watchers là công ty đa quốc gia có trụ sở tại Mỹ, chuyên cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trợ giúp việc giảm cân, giữ cân. Mỗi loại thức ăn được cho một số điểm và thức ăn khiến bạn ăn no sẽ có điểm ít hơn thức ăn không có giá trị dinh dưỡng."

"Tên các nhà hàng nổi tiếng ở Mỹ."

"Làm ơn lưu ý rằng việc tôi gợi ý sống ở nhà với họ hàng không có nghĩa rằng tôi nghĩ bạn có thể ở miễn phí hay tạo ra căng thẳng về tài chính cho gia đình bạn. Tôi gợi ý rằng họ có thể trả tiền thuê nhà cho họ hàng với một mức giá hợp lý, có thể là ít hơn số tiền nếu bạn thuê một căn hộ riêng. Nếu gia đình cần tiền, họ sẽ sử dụng tiền thuê nhà, tuy nhiên, nếu gia đình không cần khoản thu nhập thêm đó, thì nó nên được đặt vào một tài khoản tiết kiệm của khách hàng để giúp anh/ cô ấy xây dựng quỹ tiền mặt của mình. (Chú thích của tác giả)"

"Pinterest là website chia sẻ ảnh theo dạng mạng xã hội, đăng tải và phân loại dưới dạng các tấm bảng dán ảnh (hoặc đính vào bảng kim). Người dùng tạo ra và quản lý các bộ sưu tập ảnh theo các chủ đề khác nhau, như theo các sự kiện, sở thích... Người dùng có thể xem các bộ sưu tập của

người khác, repin (kéo v`ề) dính vào các bộ sưu tập của mình, hoặc “like” ảnh. Pinterest kết nối được với Facebook và Twitter."

"Xe hybrid, thường được gọi là xe lai hay xe lai điện, là loại xe sử dụng hai nguồn động lực: Động cơ đốt trong và động cơ điện. Sự hoạt động của xe này là sự kết hợp hoạt động giữa động cơ đốt trong và động cơ điện sao cho tối ưu nhất. Một bộ đi`ều khiển sẽ quyết định khi nào động cơ đốt trong hoạt động, khi nào động cơ điện hoạt động và khi nào cả hai cùng hoạt động."

"Một thương hiệu thời trang có tiếng."

"(1) Niccôlô Machiavelli (1469 - 1527), nhà chính trị tư tưởng, nhà lịch sử Italia, từng làm bí thư trưởng 'Hội đ`ồng 10 người' nước Cộng hòa Florence, chủ quản quân sự và ngoại giao; chủ trương chấm dứt chia rẽ Italia, xây dựng nước quân chủ thống nhất hùng mạnh. Trong sách 'Bàn về quân chủ' (còn có tên dịch 'Bá Thuật') ông cho rằng: Quân chủ muốn đạt được mục đích thì không từ bất kỳ thủ đoạn gì. (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)"

"(1): Chữ 'Tào' có âm đọc giống từ 'cái máng' (N.D)."

"(1): Thuyết cấp độ nhu cầu (need hierarchy theory) do nhà tâm lý học Mỹ Abraham H.Maslow (1908-1970) nêu lên. Ông chia nhu cầu của loài người từ thấp đến cao làm 5 cấp độ như trên. Về sau đổi thành 7 cấp độ, tức là sau nhu cầu thứ tư, thêm nhu cầu thứ năm là nhu cầu tìm hiểu và nhu cầu thứ sáu là nhu cầu làm đẹp. Khi đó nhu cầu tự thực hiện chuyển thành nhu cầu thứ bảy. Ông cho rằng nhu cầu từ thấp lên cao. Khi nhu cầu cơ bản tối thiểu được thỏa mãn, thì nhu cầu cao mới có thể trở thành mục tiêu theo đuổi chủ yếu (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)"

"(2): Hoặc nói 'Tán hoa thiên nữ', một nhân vật trong kinh Phật. Có Thiên nữ thấy đại nhân thuyết pháp hiện lên bèn lấy hoa trời rắc vào các b`ồ tát và đại đệ tử. Hoa rắc vào b`ồ tát thì rơi xuống, còn rắc vào đại đệ tử thì không rơi xuống. Thiên nữ nói: 'H`ồng trần chưa dứt, hoa dính trên người vậy' (Từ Hải, Trung Quốc - N.D)"

"(1) Nguyên văn là 'võ mông ngựa'."

"(2) Trận đánh Quan Độ là trận đánh điển hình lấy yếu thắng mạnh trong lịch sử Trung Quốc. Viên Thiệu cậy đất rộng, lính nhiều, lương thực d`ài dào, Kiến An năm thứ 4 (năm 159 CN) dẫn hơn 10 vạn quân đánh phía Nam. Tào Tháo lính ít, lương thiếu, thế yếu, đóng quân cách xa Viên Thiệu ở Quan Độ. Tào Tháo thừa dịp quân Viên Thiệu khinh địch, nội bộ bất hòa,

tấn công, đốt cháy kho tàng quân Viên Thiệu - Quân Viên Thiệu hoảng loạn, tan rã, Tào Tháo tấn công toàn diện, thống nhất phía Bắc (Từ Hải - Trung Quốc)."

"(1): Chỉ trái cây ngoài cây biết thiện và ác trong Vườn Eden (theo kinh thánh Kitô giáo)."

Table of Contents

[Lời tựa](#)

[Lời mở đầu](#)

[Tóm tắt](#)

[Nhà quản lý 80/20 hoàn thiện](#)

[Điêu tra](#)

[Siêu kết nối](#)

[Hướng dẫn](#)

[Đòn bẩy](#)

[Giải phóng](#)

[Đi tìm ý nghĩa](#)

[Nhiều thời gian](#)

[Đơn giản hóa](#)

[Lười biếng](#)

[Chiến lược](#)

[Đi đâu gì thống nhất tất cả các cách để trở thành Nhà quản lý 80/20?](#)

[PHẦN MỘT CÂU HỎI: BẠN CÓ BỊ ÁP ĐẢO KHÔNG?](#)

[Chương một Bạn có muốn đơn giản hóa cuộc sống và công việc của mình không?](#)

[Chương hai Vũ khí bí mật](#)

[Nguyên lý 80/20 là gì?](#)

[Nguồn gốc của Nguyên lý 80/20](#)

[Các nguyên tắc 50/5, 20/1 và 50/1](#)

[Vậy còn cái “đuôi dài” thì sao?](#)

[Tại sao Nguyên lý 80/20 quan trọng với các nhà quản lý?](#)

[Phần hai CÂU TRẢ LỜI:](#)

[10 CÁCH ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN LÝ 80/20](#)

[Cách Một Nhà quản lý Điêu tra](#)

[Việc kinh doanh sở tay](#)

[Một tinh thần học hỏi](#)

[Dòng sản phẩm nào sinh lợi nhiều nhất... và dòng nào sinh lỗ?](#)

[“Điểm cốt lõi” của công ty bạn là gì?](#)

[Bảy câu bạn nên tự hỏi chính mình](#)

Hỏi để đi tới thành công

Cách Hai Nhà quản lý Siêu kết nối

Những kết nối yếu, những ảnh hưởng mạnh mẽ

Vé xổ số màu đỏ và xanh lục

Những người siêu kết nối

Cách trở thành một người siêu kết nối

Cách Ba Nhà quản lý Hướng dẫn

Câu chuyện của Matthew Kelly.

Làm thế nào để trở thành Nhà quản lý Hướng dẫn?

Cách để nhận được sự hướng dẫn tuyệt vời

Hướng dẫn theo kiểu 80/20

Cách Bốn Nhà quản lý Đòn bẩy

Bảy loại đòn bẩy đem đến hiệu quả lớn

Cách Năm Nhà quản lý Giải phóng

Khiến sự sáng tạo hỗ trợ cho bạn

Lựa chọn tự do

Cách Sáu Nhà quản lý Đi tìm ý nghĩa

Hãy cực kỳ kén chọn

Sở hữu sự nghiệp của riêng mình

Trở nên độc đáo một cách chuyên nghiệp

Tìm kiếm đi ầu cốt lõi của bạn

Cách Bảy Nhà quản lý Nhiều thời gian

Có phải thời gian luôn có nghĩa là tiền bạc?

Tiết kiệm thời gian bằng cách đi ngược lại với xu hướng

Thời gian làm việc ít hơn, kết quả cao hơn

Tám cách để có nhiều thời gian

Tại sao không có tình trạng thiếu thời gian?

Cách Tám Nhà quản lý Đơn giản hóa

Thiên tài trong sự đơn giản

Sự đơn giản trong hành động

Cách để đơn giản hóa công việc của bạn

Thay đổi hiện thực

Sự đơn giản trong tổ chức

Cách Chín Nhà quản lý Lười biếng

Sếp lớn lười biếng

Sự lười biếng đúng cách

Làm sao để khiến mình lười biếng?

Cách Mời Nhà quản lý Chiến lược

Sự tiên phong của quản lý chiến lược

Những tính cách quan trọng của Nhà quản lý Chiến lược

Bí mật của thành công chiến lược

Nhà quản lý Chiến lược – Nhà quản lý 80/20 tối thượng

Lời kết

Nhà quản lý 80/20 và tổ chức 80/20

